

Institut für Projektmanagement
und Innovation

Universität
Bremen



Gründungsprojekt und Lebensweg innovativer Dienstleistungsunternehmen

Projektorientierte Analyse und Gestaltungshinweise
am Beispiel von Klein- und Mittelbetrieben
der Beratungsbranche

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
durch den
Promotionsausschuß Dr. rer. pol.
der Universität Bremen

Vorgelegt von
Dipl.-Oek. Jenny Wiebusch
Bremen, den 27.09.05

Gutachter:
Prof. Dr. Dr. h. c. Sebastian Dworatschek , Universität Bremen
Prof. Dr. Martin G. Möhrle, Universität Bremen

*„So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig,
man muß sie für fertig erklären,
wenn man nach Zeit und Umständen
das Mögliche getan hat.“*

(Johann Wolfgang von Goethe)

Danksagung

Eine Arbeit wie diese hat eine Entstehungsgeschichte. Jetzt gilt all jenen zu danken, die mich im Verlauf dieser Entstehungsgeschichte, sei es durch Ratschläge, Neugier, Ermutigungen, Ermahnungen, Kritik, fachlichen Beistand oder einfach nur durch unendlich viel Geduld, unterstützt haben.

Ich danke meinen Interviewpartnern. Sie haben mir sehr großzügig ihre Zeit zur Verfügung gestellt und dieser Arbeit wertvolle Impulse geliefert.

Ich danke meinen Kollegen am Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI) für ihren fachlichen Rat, für die Hilfe bei Problemen mit dem Computer und die gelegentlich notwendige moralische Unterstützung.

Ein besonderer Dank geht an meinen Gutachter und Chef Prof. Dr. Dr. h.c. Sebastian Dworatschek für die Betreuung dieser Arbeit.

Danken möchte ich auch Prof. Dr. Martin G. Möhrle für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Nicht zuletzt danke ich meiner Familie, meinem Großvater, meinen Brüdern und ganz besonders meiner Mutter für ihre ständige Unterstützung und den Freiraum zum Schreiben. Florian danke ich dafür, dass er mich in jeder Hinsicht bestärkt und mir den Rücken freigehalten hat. Ihm widme ich diese Arbeit.

Bremen im September 2005

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AFITEP	Association de francophone de Management de Projet
AG	Aktiengesellschaft
AOB	Anordnungsbeziehung
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
DL	Dienstleistung
EU	Europäische Union
FuE.	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenenfalls
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
Hrsg.	Herausgeber
IPMA	International Project Management Association
IPMI	Institut für Projektmanagement und Innovation
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Nr.	Nummer
o.A.	Ohne Autor
o.S.	Ohne Seite
PM	Projektmanagement
PMBoK	Project Management Body of Knowledge
PMF	Projektmanagement Fachmann
PMI	Project Management Institute
PSP	Projektstrukturplan
s.	Siehe
S.	Seite
sog.	So genannte
u.ä.	und ähnliche
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 GEGENSTAND DES FORSCHUNGSVORHABENS

"Innovative Unternehmensgründungen sind eine notwendige Voraussetzung für die Sicherung der Überlebensfähigkeit von Volkswirtschaften. Sie sind darüber hinaus eine Herausforderung an den Betriebswirt, weil sich in der innovativen Unternehmensgründung in besonders dramatischer Weise vielfältige betriebswirtschaftliche Problemstellungen bündeln"[1]. Um die mit einer Unternehmensgründung verbundenen Herausforderungen meistern zu können, ist die Kenntnis von Einflussfaktoren und möglichen Problemstellungen sowie die Anwendung von geeigneten Instrumenten während Planung und Durchführung der Gründung notwendig.
Aber auch die der Gründung vorangehenden Aktivitäten sowie Lebensphasen nach Abschluss der Gründung (Innovationsphasen, operativer Betrieb) bedürfen einer genaueren Betrachtung. Gerade „Projektvorphasen“ können für den Projekterfolg entscheidend sein. Auch nach Abschluss der Gründungsphasen müssen unterschiedliche Situationen im Lebensweg gemeistert werden. Dazu zählen sowohl Krisen, wie Absatzeinbrüche, Liquiditätsprobleme oder Nachfolgeprobleme, als auch Chancen, wie die Erschließung neuer Marktsegmente, Ausweitung der Produktpalette oder Vergrößerung des Unternehmens. Ein Unternehmen muss innovativ bleiben, um wettbewerbsfähig zu sein.

Diesem Fragenkomplex stellt sich die vorliegende Dissertation. Der Lebensweg, der Initiation, Gründung und Wachstum umfasst, von innovativen Dienstleistungsunternehmen steht im Mittelpunkt der Betrachtungen, wobei Innovationsbedarf und -methodik besonders berücksichtigt werden, ebenso wie Veränderungsmomente und Projektmanagementeinsatz in den einzelnen Lebenswegphasen. Unter Veränderungsmomenten werden in dieser Arbeit Entwicklungsbrüche bzw. Diskontinuitäten im Entwicklungsverlauf des Lebensweges verstanden.

Ergebnis dieser Untersuchung sollen dementsprechend mögliche Lebenswegverläufe innovativer Dienstleistungsunternehmen unter Berücksichtigung von deren Entwicklungsdynamik sein. Dabei stehen Veränderungsmomente und Innovationspotenziale in einzelnen Lebenswegabschnitten und dafür entwickelte mögliche projektorientierte Gestaltungshinweise im Mittelpunkt.

[1] Picot/Laub/Schneider, 1989; S. I.

Schwerpunkt der Betrachtung bilden Klein- und Mittelbetriebe des Dienstleistungssektors, der dabei anhand der Beratungsbranche exemplarisch abgebildet wird.
Teilergebnisse des Forschungsprojektes flossen in ein „Produkt“ ein - als internetgestützte und projektbasierte Gründungshilfe[2], womit ein nützliches Unterstützungsinstrument für die Praxis entstand.

1.1 Relevanz der Thematik

Die Relevanz der Thematik wird im Folgenden zunächst anhand der Schlüsselbegriffe dieser Arbeit beschrieben: Unternehmensgründung, Lebensweg(phasen), innovative Dienstleistung und Innovation sowie Projektmanagement. Die zunächst einzeln vorgestellten Begriffe lassen sich anschließend zusammenführen und integrieren.

Unternehmensgründungen

„Unternehmerische Selbständigkeit entscheidet über die Zukunft und den Erfolg unserer Wirtschaft.“[3] In den letzten Jahren haben innovative Unternehmensgründungen in der Bundesrepublik Deutschland stark an Beachtung gewonnen. Politik und Wirtschaft erhoffen von den neuen Unternehmen wichtige Impulse für Wirtschaftswachstum, Schaffung neuer Arbeitsplätze und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.[4]
Allerdings schlägt eine große Anzahl von Neugründungen bereits in den ersten Jahren fehl[5], so dass die erwarteten positiven Impulse nicht voll entfaltet werden können.
Ein großer Teil potenzieller Unternehmensgründer scheitert bereits vor der eigentlichen Gründung an der Finanzierung[6], z.B. bei der Vergabe von Fördergeldern und/oder Krediten.
Weitere Gründe für Probleme im Gründungsprozess sind die in der Praxis häufig vernachlässigte Gründungsplanung[7], Mängel bei der Entwicklung von Unternehmenskonzepten, sowie beim Management des Gründungsprozesses. „Aufgrund der kurzen wirtschaftlichen Existenz junger Unternehmen beteiligen sich die Unternehmensgründer i.d.R. an der Geschäftsführung des Unternehmens in starkem Maße. Demzufolge ist das Management als

[2] Die Produktumsetzung erfolgte im Rahmen des von BRIDGE geförderten Projektes „Toolbox Gründungsprojekt“.
[3] Straschег, 2000, S. 2.
[4] Vgl. Schmeisser/Krimphove/Grothe, 2001, S.1.
[5] Junge Unternehmen sind von Insolvenzen stärker betroffen als andere Unternehmen (vgl. Leibbrand, 2001, S.87 u. 207).
[6] Vgl. Mai, 2002, S.33.
[7] Vgl. Bueren/Dreesbach/Müller u.a., 1999/2000, S. 24.

ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor zu klassifizieren, der entscheidend das Schicksal des jungen Unternehmens bestimmt.“[8]

Daraus resultiert ein Bedarf an systematischen und strukturierten Hilfen für Neugründer, die über die Unterstützungsleistung von „Existenzgründungsleitfäden“ hinausgeht. Allerdings liegen mittlerweile viele Veröffentlichungen zu diversen Aspekten der Unternehmensgründung vor. Deshalb ist zunächst selbstkritisch zu fragen, ob und ggf. in welcher Weise die Existenzgründungsthematik in einer weiteren Studie – hier als Dissertation – behandelt werden sollte.

Die Untersuchung dieses Praxisproblems lässt sich begründen, wenn das Themenfeld aus einem neuen Blickwinkel betrachtet werden kann. Die projektorientierte Analyse des Gründungsprozesses, die Anwendung von PM-Methoden in den Gründungsphasen und eine ganzheitlichen Betrachtung von Gründungsprojekt und Lebensweg eröffnen einen neuen Ansatz. „Die Literatur, die den Existenzgründer ansprechen soll, enthält in der Regel keine Querverweise auf diese PM-Methodik. Den meisten Gründern ist demnach der Zusammenhang nicht bewusst“.[9] Diesen Zusammenhang heben bislang weder Existenzgründungs-Fachleute noch Projektmanagement-Experten deutlich heraus, wenn überhaupt. In den Tagungsbänden der nationalen und internationalen PM-Fachverbände (GPM, IPMA und PMI) aus den Jahren 1994 bis 2004 konnte kein Artikel gefunden werden, der „Projektmanagement“ und „Existenzgründung“ im direkten Zusammenhang behandelt. Die kombinierte Behandlung der Themenaspekte bietet sich aus dem theoretischen Defizit als auch der praktischen Relevanz an.

Dienstleistung und Innovation

Nahezu 90% der im Zeitraum von 1976 bis 1992 gegründeten Unternehmen waren Dienstleistungsunternehmen.[10] Etwa 50% aller Unternehmensneugründungen in Deutschland erfolgen im Dienstleistungsbereich[11]. Die Zahl der innovativen Dienstleistungsunternehmen wird in 2005 voraussichtlich auf etwa 400.000 anwachsen.[12]

Für die erfolgreiche Planung und Durchführung innovativer Gründungen im Dienstleistungssektor sind, an die Besonderheiten von Dienstleistungsunternehmen angepasste, umfassende Instrumente notwendig. Die gängige wissenschaftliche Fachliteratur konzentriert sich aber hauptsächlich auf technikorientierte Gründungen.

[8] Schmeisser, Krimphove, Grothe, 2001, S. 6.
[9] Raschke, 2001, S. 18.
[10] Vgl. Herzog, R., 1997, S. 33.
[11] Vgl. VDI –Nachrichten, Nr. 001, 11.01.02, S. 22.
[12] Vgl. Strascheg, 2000, S.2.

Aber nicht nur begrenzt auf den Gründungsprozess lassen sich Probleme feststellen, insgesamt werden „beim Management von Dienstleistungsunternehmen erhebliche Defizite deutlich“.[13] „So sind Ausbildung und Forschung in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften auch heute noch weitgehend auf Fragestellungen der Industrie beschränkt. Bezogen auf Dienstleistungen stecken wir diesbezüglich noch in den Kinderschuhen.“[14] Zwar haben sich Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren verstärkt der Dienstleistungsthematik zugewandt, wird diese Entwicklung jedoch mit den Maßstäben gemessen, die für den Produktionsbereich gelten, zeigt sich, „dass Dienste großenteils intuitiv gemanagt werden“[15] und es bislang an einer umfassenden Konzeption für das Management von Dienstleistungsunternehmen fehlt.[16]
Diesem Defizit soll im Rahmen dieses Dissertationsprojektes Rechnung getragen werden.

Da aber nur durch eine Eingrenzung der Thematik auch aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden können[17] fokussiert diese Arbeit auf kleine und mittlere Beratungsunternehmen als Untersuchungsfeld.

Die Auswahl dieses Untersuchungsfeldes begründet sich durch fünf Aspekte:

1. Beratungsunternehmen machen den größten Anteil des Dienstleistungssektors aus[18], werden aber in der Fachliteratur bislang noch wenig berücksichtigt.
2. Unternehmensorientierte Beratungsdienstleistungen sind sehr wachstumsintensiv (vgl. dazu Abb.1).[19] Sie sind in Deutschland, wie auch in anderen industrialisierten Ländern, zu einem großen Wirtschaftsbereich geworden[20] und sind trotz insgesamt rückläufiger wirtschaftlicher Entwicklungen bis auf leichte Einbrüche in den Jahren 2002 und 2003 kontinuierlich gewachsen[21]. Auch derzeit wird noch weiteres, moderates Wachstum prognostiziert.[22]

   Der daraus erwachsende Konkurrenzdruck erfordert von den Beratungsunternehmen in zunehmenden Maße Innovationen, um sich von den Mitbewerbern positiv

[13] Bruhn/Meffert, 2001, S.I.
[14] Buhlmahn, 2000, S.4.
[15] Haller, 2002, S. VI.
[16] Vgl. Corsten, 2001, S. 53.
[17] Vgl. Trondsen 1997, S. 93 u. Pümpin/Prange 1991, S. 138.
[18] Vgl. Haller, 2002, S: 2.
[19] Vgl. Sperling, 1998, S. 2.
[20] Dichtl, 1998, S V.
[21] Vgl. BDU, 2004, S. 4
[22] BDU, 2004, S. 6 ff.

abzugrenzen und im verschärften Wettbewerb bestehen zu können[23], denn „die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal.“[24]

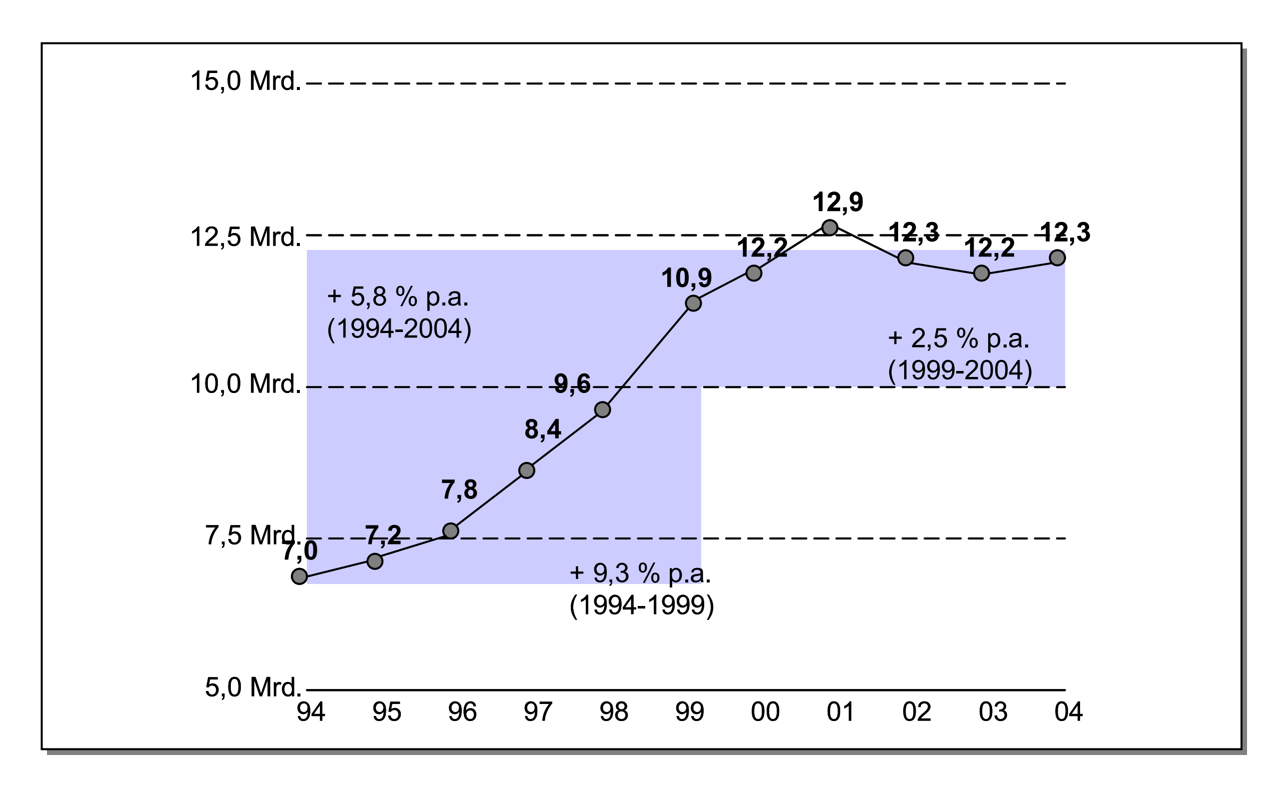


Abbildung 1: WACHSTUMSRATEN IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG SEIT 1994 IN AUSGEWÄHLTEN BETRACHTUNGSZEITRÄUMEN[25]

3. Allerdings gibt es in der Praxis noch erhebliche Schwierigkeiten, beispielsweise einen Mangel an geeigneten Hilfen für die Innovationsentwicklung im Dienstleistungsbereich.[26] „Es kann zunächst ein Mangel an Methoden, Werkzeugen und standardisierten Vorgehensweisen konstatiert werden, der überwiegend aus dem immateriellen Charakter der Services resultiert, da die Operationalisierung eines intangiblen Produktes wesentlich abstrakter erscheint als die eines Sachgutes. Ferner existiert ein systematisches Innovationsmanagement für Dienste bislang nur in rudimentärer Form.“[27]
4. Beratungsunternehmen sind hinsichtlich der Untersuchung von Innovationsbedarf und -methodik besonders interessant, da sie in zweifacher Hinsicht innovativ sein müssen um konkurrenzfähig zu bleiben. Einerseits müssen sie „als Promotoren der Innovation“[28] dafür sorgen, dass durch die eigenen Beratungsleistungen ihre Kun-

[23] Vgl. VDI-Nachrichten (o.V.) 26.04.02, S. 41.
[24] Herzog, 1997 (B).
[25] Vgl. BDU, 2004, S. 5.
[26] Vgl. Bullinger, 1999, S. 51, 52 und Biermann, 1999, S 74.
[27] Haller, 2002, S. 74.
[28] nach Dworatschek, 2003, und in Anlehnung Scheer/Köppen, 2001, S. 2 ff.

den an neue Entwicklungen angepasst werden. Andererseits ist es aber auch erforderlich „interne Innovationen“, durchzuführen um das Beratungsunternehmen selbst weiterzuentwickeln.[29] Aus diesem Grund ist ein weiterer Schwerpunkt dieser Arbeit die Untersuchung der lebensweglangen Innovierungsleistung sowohl nach Innen (Innovierung des eigenen Unternehmens) als auch nach Außen (beratende Innovierung des Kunden durch Entwicklung neuer „Beratungsprodukte“).

5. Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) bilden zwar den größten Anteil an der Unternehmenslandschaft in Deutschland, spielen aber bei Innovationsprozessen keineswegs eine übergeordnete Rolle [30]. Im Zusammenhang mit dem zu untersuchenden Innovationsaspekt ergibt sich somit weiterer Bedarf, die Dissertationsthematik näher zu betrachten

Lebensweg-Ansatz und Veränderungsmomente

„In den letzten Jahren wurden Existenzgründungen groß unterstützt, aber danach wurden die Unternehmen weitgehend sich selbst überlassen“.[31] In diesem Kontext ist es notwendig, die Untersuchung über die eigentliche Gründung hinaus auszudehnen. Der Lebenswegansatz ist dazu besonders geeignet, da Einflussfaktoren, Herausforderungen sowie Veränderungsmomente und Innovationspotenziale abhängig sind vom jeweiligen Wachstumsstadium des Unternehmens.[32] Versuche, allgemeine Führungsregeln zu entwickeln bieten nicht genug Differenzierung, da sich beispielsweise Erfolgsfaktoren junger Unternehmen stark von denen großer und reifer Unternehmen unterscheiden.[33] Anhand einer Lebenswegbetrachtung können dagegen konkrete Gestaltungshinweise entwickelt werden, die an die jeweilige Lebenswegphase eines Unternehmens angepasst sind.

Im Lebenswegverlauf eines Unternehmens kommt es immer wieder zu Situationen, die sich vom Alltagsgeschäft abheben und besondere Anforderungen stellen, wie z.B. Krisensituationen oder Chancen. Die Handhabung solche Veränderungen hat letztendlich Einfluss auf das Überleben eines Unternehmens. Deswegen ist es besonders wichtig zu verstehen, aus welchen Gründen solche Veränderungsmomente entstehen und wie sie „gemanagt“ werden können. [34]

[29] Vgl. Breitenlechner/Buchta/Kearney, 2001, S. 114 ff.
[30] Vielmehr sind Unternehmen mit über 5000 Beschäftigten (3% der Unternehmen in Deutschland) Vorreiter auf diesem Gebiet. (vgl. Siemer, 1997, S. 13).
[31] VDI-Nachrichten (o.V.), 30.03.2001, S. 48.
[32] Vgl. Daschmann 1994, S. 193.
[33] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 138.
[34] Die steigende Bedeutung von Veränderungsmomenten wird auch dadurch unterstrichen, dass die „Academy of Management“-Jahreskonferenz 1999 unter dem Generalthema „Change and Development Journeys

Bisherige Untersuchungen befassen sich bezüglich der Lebenswegentwicklung in erster Linie allerdings mit allgemeinen Entwicklungen, ohne branchen- oder größenspezifische Aspekte zu berücksichtigen.[35] Diese Ausarbeitung betrachtet den vollen Lebensweg kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen, d.h. von der Projekt-Vorphase über die eigentlichen Gründungsphasen bis hin zu „Veränderungsmomenten" und Innovationen in den unterschiedlichen folgenden Lebenswegphasen.

Anwendung des Projektmanagement

Vor dem beschriebenen Hintergrund zeigt sich ein Bedarf an „neuen" Planungsansätzen sowohl für den Gründungsprozess als auch für die Realisierung von Innovationen und für das Handhaben von Veränderungsmomenten im Lebensweg von kleinen und mittleren Beratungsunternehmen (vgl. Abb. 2).

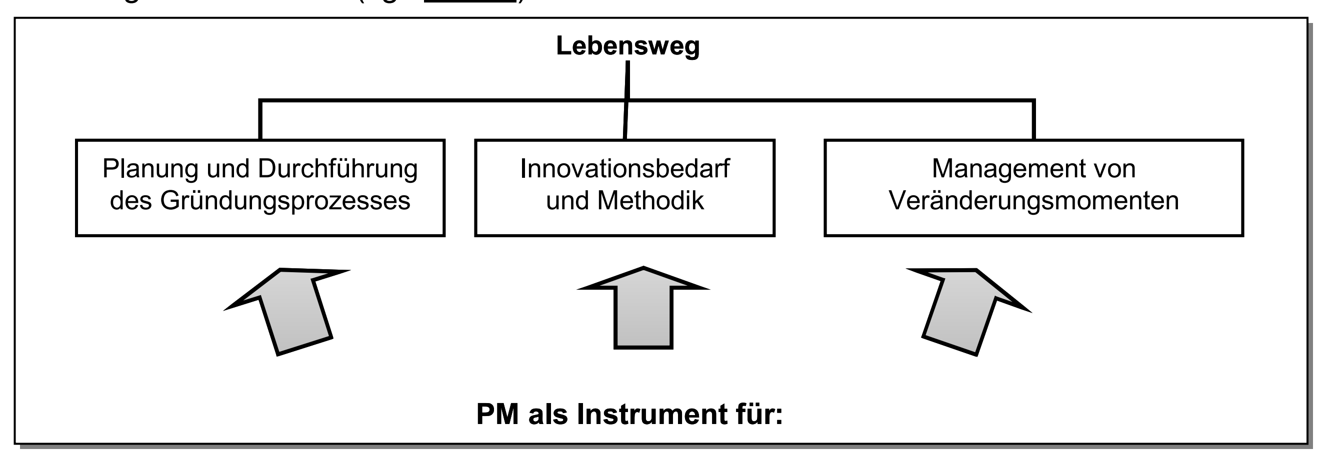


Abbildung 2: ANWENDUNG DES PROJEKTMANAGEMENTS

Das Instrumentarium des Projektmanagements bietet sich besonders an, um die mit einer *Unternehmensgründung* verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Hierbei ist weniger die Methode an sich, als vielmehr das Anwendungsfeld „neu".

Into a Pluralistic World" stand und zu Beiträgen aufrief, die sich mit der Untersuchung von Veränderungsprozessen beschäftigen. (vgl. Purle 2003;→Purle zitiert nach Stein, der wiederum zitiert die offizielle Einladung und das Konferenzprogramm nach Van de Ven (Hrsg.) (1998). (Vgl. Stein, 2000: Organisationswachstum, S. 7.)

[35] Vgl. Müller, 1999.

Jede Gründung wird durch eine Reihe von Eigenschaften gekennzeichnet:

- Neuigkeit
- Komplexität
- Beschränkte Mittel
- Vorher definierte Erfolgskriterien
- (enger) zeitlicher Rahmen

Diese Eigenschaften heben eine „Gründung" von „operativen Routineaufgaben" ab und entsprechen den Kriterien, die auch ein Projekt kennzeichnen.[36] Die Disziplin Projektmanagement (PM) eignet sich besonders zur Handhabung derartiger „Sonderaufgaben". Projektmanagement bietet Methoden und Techniken sowie Arten und Formen von Interaktion und Kommunikation, die zur Steuerung derartiger „Sonderaufgaben", wie einer Unternehmensgründung, besonders geeignet sind.[37]
Analysiert man gängige Fachliteratur zu den Themen Projektmanagement und Existenz- bzw. Unternehmensgründung so fällt allerdings auf, dass diese beiden Themenfelder kaum in Verbindung miteinander behandelt werden.[38] Ein Teilbereich dieser Ausarbeitung entwickelt Gestaltungshinweise für *projektmanagement-gestütztes* Planen und Durchführen von Unternehmensgründungen.

Der zweite Untersuchungsschwerpunkt liegt auf dem *Innovationsaspekt* im Lebensweg einer Unternehmung. Aus verschiedenen Gründen liegt auch hier die Anwendung des Projektmanagements nahe. „Projektmanagement ist immer dann sinnvoll einsetzbar, wenn es um die Entwicklung von etwas Neuem oder Anderen geht [....]."[39] Zum einen kann also die Realisation einer Innovation, das „Innovationsvorhaben", als Projekt betrachtet werden und somit mit den Instrumenten des Projektmanagements geplant, durchgeführt und gesteuert werden.[40] Zum anderen ist Projektmanagement ein Managementansatz, der sich förderlich auf das Entstehen von Innovationen auswirkt. Als Beispiel sei auf die PM-

[36] „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche finanzielle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation."(DIN 69 901, S.1) Weitere Projektmerkmale können sein: relative Neuartigkeit, gewisses Risiko, Komplexität, Außergewöhnlichkeit (Madauss, 1994, S. 489; Schelle, 1998, S. 27).
[37] Vgl. Diethelm, 2000, S. 6.
[38] Vgl. dazu auch Raschke, 2001, S. 18.
[39] Heintel/Krainz 1994, S. 36.
[40] Ein Projekt ist definiert als ein einmaliges, zeitlich befristetes, zielorientiertes, neuartiges und komplexes Vorhaben, dem nur begrenztes Ressourcen zur Verfügung stehen und das eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert (vgl. DIN 69901). Innovationsvorhaben weisen ebenfalls die typischen Merkmale eines Projektes auf und können dementsprechend mit Projektmanagement durchgeführt werden.

Teamarbeit hingewiesen, die Synergien freisetzt und damit innovative Ansätze entstehen lassen kann. [41]
Eine Studie zur Innovationstätigkeit mittelständischer Unternehmen (Basis 204 Unternehmen) hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen sich am Markt erfolgreicher und innovativer durchsetzten konnten, die ihre Aufgaben in Form von Projekten durchgeführt haben.[42]

Entwicklungsbrüche im Lebensweg, hier „*Veränderungsmomente*“ genannt, müssen gemeistert werden. Solche Veränderungsmomente im Lebensweg zu bewältigen, stellt erhebliche Anforderungen an Führungskräfte und Personal. Kleine und mittlere Beratungsunternehmen benötigen dafür angepasste, einfache Hilfestellungen, die in wissenschaftlicher Fachliteratur bislang noch kaum angeboten werden. Diese Ausarbeitung wendet Methoden des Projektmanagements, z.B. Aspekte des Projektdiskontinuitäten-Management, auf die Handhabung solcher speziellen Situationen an. Projektdiskontinuitäten[43] können Krisen, Phasenübergängen und besonderen Chancen im Lebensweg einer Unternehmung entsprechen. Das Projektdiskontinuitäten-Management bietet demzufolge geeignete Methoden an, um Veränderungsmomente in einem Unternehmen zu handhaben.

Insgesamt ist das Unternehmensumfeld zum heutigen Zeitpunkt nicht mehr stabil sondern sehr dynamisch. Dadurch wird es für Unternehmen mehr und mehr erforderlich mit flexiblen Organisationsformen, die schnelles Handeln ermöglichen, zu arbeiten.[44] Eine solche Organisationsform ist die Projektorientierte Organisation. Folgende Abbildung verdeutlicht die Eignung des Projektmanagements als zukunftsweisende Organisationsform.

[41] Vgl. Siemers, 1997, S. 275.
[42] Vgl. Iloi Group, 2001.
[43] Vgl. Gareis: PM-Baseline 2000.
[44] Vgl. Patzack/Rattay, 1996, S. 470; Dworatschek, 2002 (B), S. 49-63; Dworatschek/Bartsch-Beuerlein, 2003, keine Seitenangaben.

Neue Anforderungen an Unternehmen, wie
- sich rasch ändernde Märkte
- kürzere Produktlebenszyklen
- Wunsch des Kunden nach professionellen Gesamtlösungen
- höherer Konkurrenzdruck und
- Immer komplexere Zusammenhänge und Einflüsse aus dem internen und externen Umfeld

Forcieren Organisationsmodelle, die
- Flexibel auf Kundenwünsche angepasst werden können,
- Die Konzentration auf Kernkompetenzen sichern,das rechtzeitige Erkennen von Einflussgrößen ermöglichen,
- Rasche Entscheidungen und Durchlaufzeiten ermöglichen und
- Keine unnötigen Gemeinkosten verursachen

Projektorientierte Organisationen sind eine mögliche Antwort, weil
⇨ Projektorganisationen ad hoc zur Lösung eines komplexen Problems gebildet werden,
⇨ Projektteams das für die jeweilige Problemlösung benötigte Know-how enthalten
⇨ Entscheidungen rasch getroffen werden, da Know-how Träger und Entscheider direkt zusammenarbeiten
⇨ Bewusstes Management des Projektportfolios klare Prioritäten schafft und knappe Ressourcen effizient einsetzt.

Abbildung 3: PROJEKTORIENTIERTE ORGANISATIONSFORMEN ALS ANTWORT AUF SICH ÄNDERNDE UMFELDBEDINGUNGEN[45]

Abschließend ist festzustellen, dass in der relevanten Fachliteratur nur sehr wenige Arbeiten zum Themengebiet Projektmanagement in Klein- und Mittelbetrieben existieren.[46] Der größte Teil der PM-Literatur bezieht sich auf Projektmanagement in großen Unternehmen. Dies mag daran liegen, dass Projektmanagement von KMU vielfach als zu aufwändig gesehen und somit vernachlässigt wird.[47] Beiträge zu Projektmanagement in KMU finden sich bislang hauptsächlich in Erfahrungsberichten und Fallbeispielen von Unternehmen, Unternehmensberatern, Studienarbeiten[48], Diplomarbeiten[49] oder Dissertationen.[50] Dieser Aspekt verdeutlicht den Forschungsbedarf in diesem Sektor.

---

[45] in Anlehnung an Patzak/Rattay 1996, S. 471.
[46] die Literaturanalyse umfasst die aktuelle Projektmanagementliteratur, Tagungsbände der PM-Gesellschaften PMI und GPM von 1989 –2004.
[47] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 2.
[48] Z.B. Adler/Morasaei/Siems: Besonderheiten der Projektarbeit in KMU, Projektbericht IPMI, 2005.
[49] Z.B. Preuschoff: Projektmanagement-orientierte Organisationsstruktur in mittelständischen Unternehmen, Diplomarbeit, IPMI, Universität Bremen 2001.
[50] vgl. Huber-Jahn, 1993, S. 60ff u. 109; ferner GPM-Forum 1985 in Bremen.

1.2 Zielsetzung der Dissertation und Arbeitshypothesen

Ziele

Die vorhergehenden Überlegungen führen zur erkenntnisleitenden Fragestellung dieser Arbeit:

Wie sollten Gestaltungshinweise aus Sicht des Projektmanagements aussehen für das Gründungsprojekt und für Innovationen und Veränderungsmomente in den Lebensphasen nach der Gründung - exemplarisch aufgezeigt für Beratungsunternehmen?

Ziel der Dissertation ist dementsprechend, einen Beitrag zu leisten zur Weiterentwicklung der beschriebenen Teildisziplinen:

- Lebenswegansätze (inklusive Unternehmensgründung),
- Veränderungsmomente im Lebensweg, sowie
- Innovationen/Innovationsmanagement und
- Projektmanagement

hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Anwendung in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen.

Die vorfindbaren Erkenntnisse dieser Teildisziplinen sowie bereits existierende „Insellösungen" sind hinsichtlich der Fragestellung des Dissertationsvorhabens aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten und zu bewerten, zusammenzuführen und aufzubereiten.

Als Ergebnis soll eine wissenschaftlich basierte, an den Bedürfnissen der Praxis orientierte, methodische Hilfestellung entstehen. Dazu werden mögliche Lebenswegverläufe von innovativen Dienstleistungsunternehmen abgebildet, Herausforderungen und Aktivitäten im Gründungsprozess und Innovationspotenziale sowie Veränderungsmomente in den Lebenswegabschnitten identifiziert und analysiert und schließlich Gestaltungshinweise erzeugt.

Die Dissertation soll

- einen Beitrag zur Verringerung von Problemen und Insolvenzen bei Neugründungen von Beratungsunternehmen leisten,
- Identifikation und Nutzung von Innovationspotenzialen in der Beratung (sowohl „interne Innovation" als auch „Innovation nach außen")[51] vereinfachen und spezielle Entwicklungen im Lebensweg eines Unternehmens, sog. Veränderungsmomente, abbilden und den Umgang mit solchen Situationen erleichtern.

Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, allgemeingültige Aussagen aufzustellen, die für alle Branche und Größenklassen gültig sind. Die Ausarbeitung begrenzt sich auf kleine und mittlere Beratungsunternehmen. Darüber hinaus differenziert sie auch nach verschiedenen Phasen des Lebenswegs.
Diese Arbeit zielt auch nicht darauf ab, situationsunabhängige Erfolgsrezepte oder Maßnahmenkataloge abzuleiten.

In der Literatur wurden keine Lebenswegansätze mit projektgestützten Gründungsinstrumenten gefunden, auch keine Kombination der genannten Betrachtungsfelder für eine bestimmte Branche. Mit dieser Arbeit kann – durch Weiterführung existierender Teillösungen, wie Existenzgründungsleitfäden und Lebenswegkonzeptionen– ein innovatives Konzept geschaffen werden.

[51] Interne Innovation wird hier verstanden als Innovation, die das Beratungsunternehmen selbst betrifft, beispielsweise die Einführung einer neuen Organisationsstruktur im Beratungsunternehmen. „Innovation nach Außen" ist die Entwicklung neuer Beratungsprodukte, z.B. Entwicklung eines neuen Prozessmodells für den Kunden.

Arbeitshypothesen

Die folgenden Hypothesen verdichten die bisherigen Überlegungen, um die späteren Kapitel zu den Arbeitsschritten und Ergebnissen leichter verständlich zu machen.

1. **Kleine und mittlere Beratungsunternehmen** haben im Laufe ihres Lebensweges mit unterschiedlichsten Herausforderungen umzugehen.
   Bislang existieren für diese Branche allerdings nur wenig systematische und strukturierte Hilfestellungen.
   ⇒ *Die Entwicklung spezifischer Hinweise für KMU der Beratungsbranche ist erforderlich.*

2. **Projektmanagement** kann prinzipiell für Neuerungs-Vorhaben in unterschiedlichen Anwendungsbereichen genutzt werden.
   ⇒ *Projektorientierte Arbeitsweisen sind besonders geeignet für die Durchführung einmaliger und besonderer Vorhaben,wie sie sich bei Unternehmensgründungen, Innovationsvorhaben und Veränderungen im Lebensweg ergeben.*

3. Das Betätigungsfeld **„Unternehmensgründung im Dienstleistungssektor"** ist in der Betriebswirtschaftslehre unterrepräsentiert.
   ⇒ *Dieses Defizit bedarf eines systematischen praxisorientierten Lösungsansatzes.*
   (Hier bietet der Ansatz „Management by Projects" eine Hilfestellung)

4. Eine **lebenswegorientierte Betrachtung** ermöglicht die Konzeption eines ganzheitlichen Ansatzes, der sowohl Vorgründungsphase, Gründungsprojekt als auch die weitere Entwicklung nach Abschluss der Gründungsphasen eines Unternehmens berücksichtigt.
   ⇒ *Für Wissenschaft, Lehre und Praxis ist eine Betrachtung anhand eines Lebenswegmodells sinnvoll, da sich für die einzelnen Lebenswegphasen bestimmte Aufgaben, Aktivitäten und Gestaltungshinweise systematisch zuordnen lassen.*

5. Unternehmensumwelten verändern sich immer schneller, die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an Umweltänderungen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb.
   ⇒ *Bewusste Identifikation von und geeigneter Umgang mit **Veränderungsmomenten** trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.*

6. Beschleunigte Entwicklungszeiten, Erlangung größerer Marktanteile sowie Nutzung von Skalenerträgen entscheiden über das Überleben eines Unternehmens im heutigen Wettbewerb.
   Somit sind Innovationspotenziale und vor allem deren Nutzung von zentraler Bedeutung
   ⇒ *Die systematische Untersuchung von **Innovationsbedarf und -methodik** führt zu geeigneten Hilfen für Identifikation und Nutzung von Innovationspotenzialen*

7. Die einzelnen (Teil)disziplinen: Projekt- und Innovationsmanagement, Unternehmensgründung, Lebensweganstaz und Veränderungsmomente und in der Praxis existierende Lösungsansätze lassen sich wissenschaftlich analysieren, zusammenführen und aufbereiten, so dass auf **kleine und mittlere Beratungsunternehmen** anzuwendende **Gestaltungshinweise** entwickelt werden können.

8. Die **integrierte Betrachtung** von Gründungsprojekt und Lebensweg kann dazu beitragen, in der Praxis Herausforderungen zu meistern und Transparenz zu fördern.

Folgende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend die Konzeption dieser Arbeit:

Lebensweg

Startphasen

„Betrieb“

Anstoss

Analyse
Planung

Realisierung
(mit Inbetrieb-
nahme,
Frühentwicklung)

Wachstum
Reife
Wandlung

mit unterschiedlichen
Veränderungsmomenten
(Chancen Krisen)

intern verursacht
(innerbetrieblich)

extern verursacht
(außerbetrieblich)

fördernd

behindernd

Expansion **Wachstum** etc.

Stagnation **Schrumpfung**

fördernd

behindernd

Boom .... **Rezession**

Management des
Gründungsprojektes

Vorsorge, Diagnose und
Management der
Veränderungsmomente

Innovationsbedarf und –methodik in unterschiedlichen Lebensphasen

Behandlung mit Methoden und Instrumenten des Projektmanagements

Abbildung 4: GESAMTANSICHT DES DISSERTATIONSKONZEPTS

1.3 Methodisches Vorgehen und Arbeitsschritte

Das Dissertationsvorhaben wurde selbst als Projekt betrachtet und mit PM-Methoden geplant, beantragt und gesteuert. Die Abbildung 4 gibt vorab einen kurzen Überblick über die Vorgehensweise.

Forschungsmethodisch soll das Ziel der Arbeit erreicht werden, indem der theoretische mit dem empirischen Erkenntnisprozess kombiniert wird. Dieser Erkenntnisprozess erfolgte in drei Stufen (Abb.5).

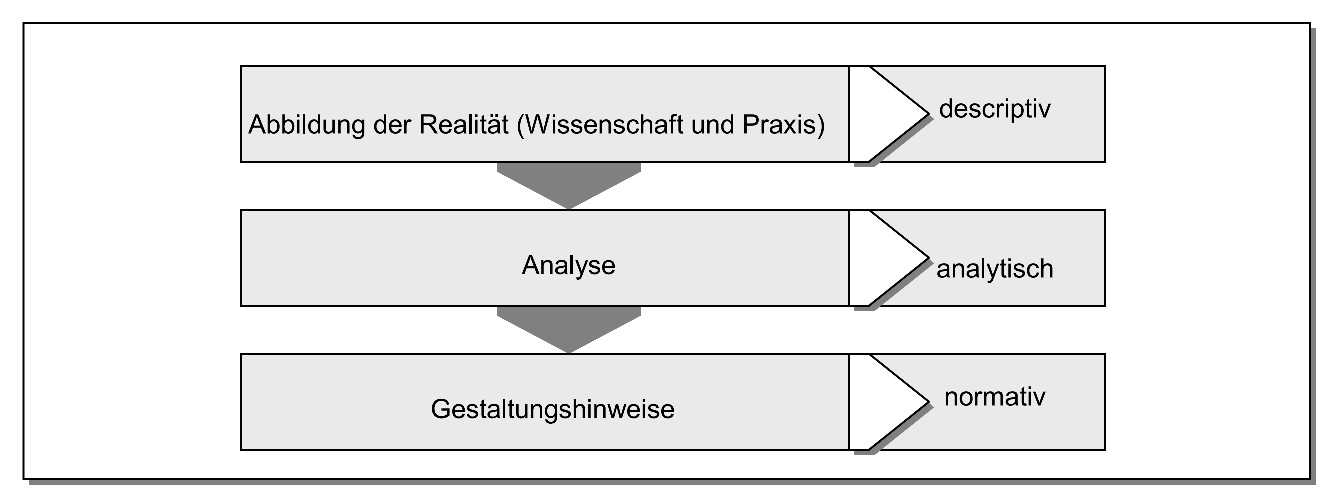


Abbildung 5: DREISTUFIGES VORGEHENSMODELL

Die **deskriptive Phase** diente dazu, die Realität in Wissenschaft und Praxis zu untersuchen. Eine intensive Recherche in Bibliotheken und über das Internet bildete eine Grundlage dieses Forschungsabschnitts. Eine weitere Basis folgte aus der systematischen Auswertung des IPMI-Datenbestandes (Forschungsergebnisse aus abgeschlossenen und laufenden Forschungsvorhaben sowie diversen Diplomarbeiten) und einer umfangreichen Sammlung von Tagungsbänden und Kongressmaterialien. Ferner konnte auf umfangreiche Materialien aus IPMI-Lehrprojekten zurückgegriffen werden. Die begleitende Auswertung von einschlägigen Artikeln in Fachzeitschriften rundete die Analyse ab.

Auf Basis der Literaturanalyse wurden begriffliche Abgrenzungen und der derzeitige Stand der Wissenschaft auf den zu behandelnden Gebieten ermittelt und beschrieben.

Außerdem galt es, ein grundlegendes Lebenswegmodell als Untersuchungskonzept für die Arbeit zu entwickeln.

Inhalt dieser deskriptiven Phase war auch eine zweistufige empirische Untersuchung. Die erste Stufe beinhaltete eine Expertenbefragung zu den Themenfeldern Lebensweg, Existenzgründung, Veränderungsmomente im Lebensweg sowie zu Innovationsbedarf und -methodik in verschiedenen Lebenswegphasen.

Die Ergebnisse dieser Expertenbefragung lieferten eine Grundlage für eine zweite Stufe der Empirie - ebenfalls in Form von Interviews, in denen die Praktiker mit den oben genannten Themenfeldern konfrontiert wurden. Bei der Erstellung und Durchführung der Interviews wurde auf die umfangreichen Erfahrungswerte am IPMI zurückgegriffen. [52]

[52] eine ausführliche Darstellung des zugrundeliegenden Forschungsansatzes für die empirische Untersuchung findet sich in Kapitel 4.

Der **zweite, analytische Teil** der Arbeit vergleicht die Analyseergebnisse mit den identifizierten Anwendungen in der Praxis. Dieser Abgleich stellt die aus der Literatur abgeleiteten theoretischen Grundlagen den Resultaten aus den Interviewsauswertungen gegenüber. Die daraus abgeleitet Ergebnisse bezogen sich auf die vier Themenbereichen:

- Gründung (Voraussetzungen, Probleme, Herausforderungen),
- Lebensweg (überarbeitetes endgültiges Lebenswegmodell),
- Veränderungsmomente (Ursachen, Vorbeugung, Umgang) und
- Innovation (Innovationspotenziale, -methodik, Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren).

Vorhanden Lücken wurden geschlossen und fehlende Themenbereiche ergänzt.

Aus den Resultaten der ersten beiden Phasen konnten in der **normativen Phase** Gestaltungshinweise für Vorgründungsphase, Gründungsphasen und Lebensphasen nach der Gründung entwickelt werden. Diese Gestaltungshinweise orientieren sich weitgehend an Denkweisen, Methoden und Instrumenten des Projektmanagements und beziehen sich auf die bekannten Parameter: Gründung, Veränderungsmomente und Innovation.
Teilbereiche der Gestaltungshinweise (Gründungsthematik) wurden in einem nächsten Schritt in ein „Produkt" (internetgestützte und projektbasierte Gründungshilfe) umgesetzt, das in Wissenschaft und Praxis gut nutzbar ist. Es entstand aus dem Entwicklungsprojekt „Toolbox Gründungsprojekt" – gefördert durch BRIDGE (Bremer Hochschul-Initiative zur Förderung von unternehmerischen Denken, Gründung und Entrepreneurship). Dazu wurde zunächst ein Handbuch entwickelt und ein Drehbuch geschrieben. Die Umsetzung des Entwurfs durch eine studentische Hilfskraft wurde von der Autorin intensiv begleitet und gesteuert. Ein Anwendungstest ergab Verbesserungspotenziale und machte eine abschließende Produktanpassung möglich. Somit lag zum Abschluss des Dissertationsprojektes zusätzlich zur schriftlichen Themenausarbeitung noch ein in der Praxis nutzbares Hilfsmittel vor.[53] Das Kapitel 5.3 liefert Details zur Produktentwicklung.

Die Abb.6 blendet die diversen Vorgehensweisen und Lösungen dieser Ausarbeitung ein in das IPMI-Dissertations-Modell mit den dort von DWORATSCHEK beschriebenen Parametern.

[53] Zur Zeit steht „Toolbox Gründungsprojekt" unter folgender Internetadresse im Netz: http://www.bridge-online.de/home.htm, weiterhin liegt dieser Arbeit eine Offline-Version auf CD-ROM bei.

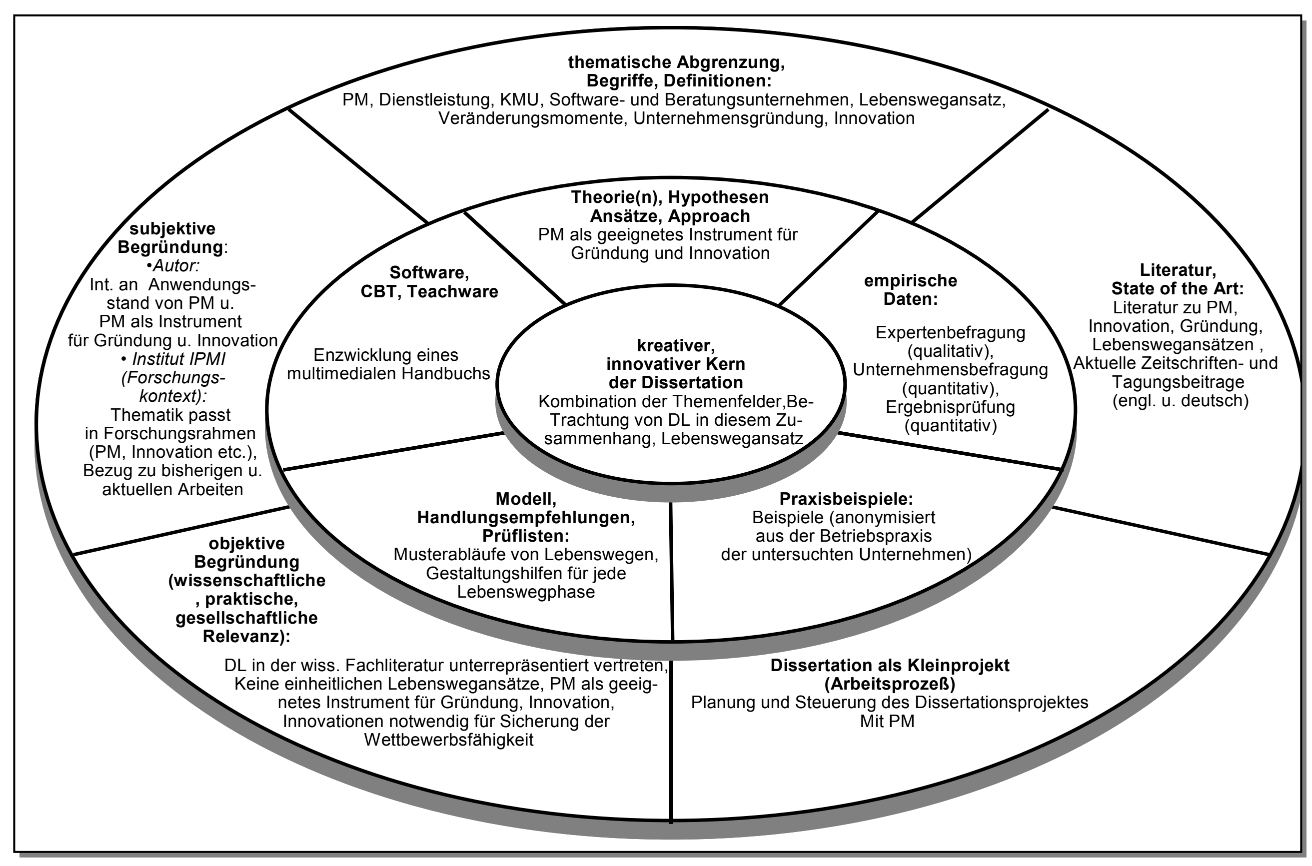


Abbildung 6: ARBEITSKOMPONENTEN IM IPMI-DISSERTATIONS-MODELL[54]

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit untergliedert sich in 6 Kapitel. Im **ersten Kapitel** erfolgt eine problematisierende Einführung mit der Begründung der Thematik sowie der Beschreibung von Zielsetzung und Vorgehensweise zur Zielerreichung.

Das **Kapitel 2** erstellt das Fundament für die weitere Bearbeitung der Thematik, indem grundlegende Definitionen und Abgrenzungen vorgestellt werden. Dazu wird zum einen das Untersuchungsobjekt, kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen (am Beispiel von Beratungsunternehmen), beschrieben und abgegrenzt. Zum anderen werden die einzelnen Betrachtungsfelder (Lebensweg mit unterschiedlichen Veränderungsmomenten, Projektmanagement, Unternehmensgründung und Innovation bzw. Innovationsmanagement) definiert und zueinander in Beziehung gesetzt. Daraus entsteht ein Bezugsrahmen für die Arbeit.

[54] Vgl. Dworatschek, 1995.

Das **dritte Kapitel** zeigt die Entwicklung eines spezifischen Lebenswegmodells für diese Arbeit auf Basis unterschiedlicher Lebenswegkonzepte aus der Literatur.

Das **vierte Kapitel** umfasst die empirische Untersuchung. Dort wird die dem empirischen Erkenntnisprozess zugrunde liegende Methodik beschrieben, der Befragungsprozess geplant und dokumentiert sowie die Auswertung der Untersuchungsergebnisse komprimiert dargestellt.

Im **fünften Kapitel** fließen die Ergebnisse aus literaturgestützten und empirischen Erkenntnisprozessen zusammen. Es beinhaltet, abgestimmt auf die einzelnen Lebenswegphasen, die Zuordnung von Gestaltungshinweisen. Aufbauend darauf ist die Umsetzung von Teilergebnissen in ein internetgestütztes Gründungstool Inhalt dieses Kapitels. Grundlagen zur Entwicklung sowie die theoretische Konzeption des „Produktes“ werden dargestellt.

Abschließend bietet das **Kapitel 6** eine Zusammenfassung der Arbeit sowie Hinweise auf mögliche Anknüpfungspunkte und Entwicklungstendenzen.

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND FORSCHUNGSSTAND

Dieses Kapitel beinhaltet Definition und Abgrenzung des thematischen Bezugsrahmens, der sich zusammensetzt aus:

- *dem Untersuchungsobjekt:*
  Kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen der Beratungsbranche,
- *den Betrachtungsfeldern:* Unternehmensgründung, Lebenswegentwicklung, Veränderungsmomente, Innovation und Projektmanagement

Das Untersuchungsobjekt wird anhand von KMU-spezifischen Merkmalen und Dienstleistungsbesonderheiten abgegrenzt. Weiterhin werden Marktcharakteristika, Entwicklungstrends sowie Angebot und Nachfrage bezüglich des Untersuchungsobjektes beschrieben.

Das im Mittelpunkt der Betrachtungen liegende Erkenntnisobjekt "Gründungsprojekt und Lebensweg innovativer Dienstleistungsunternehmen" ist in dieser Arbeit in unterschiedlichen *Betrachtungsfeldern* angesiedelt (vgl. Abb.7). Die einzelnen Betrachtungsfelder „Projektmanagement, Unternehmensgründung, Innovation sowie Lebensweganatz und Veränderungsmomente im Lebensweg liefern jeweils Denkmodelle und Ansätze für eine Bearbeitung der Thematik. Die einzelnen relevanten Ansätze aus den Betrachtungsfeldern werden in dieser Arbeit zu einem Gesamtkonzept zusammengeführt. Zu jedem einzelnen Betrachtungsfeld beschreibt dieses Kapitel jeweils eine Begriffsbestimmung, relevante theoretische Grundlagen und den Forschungsstand.

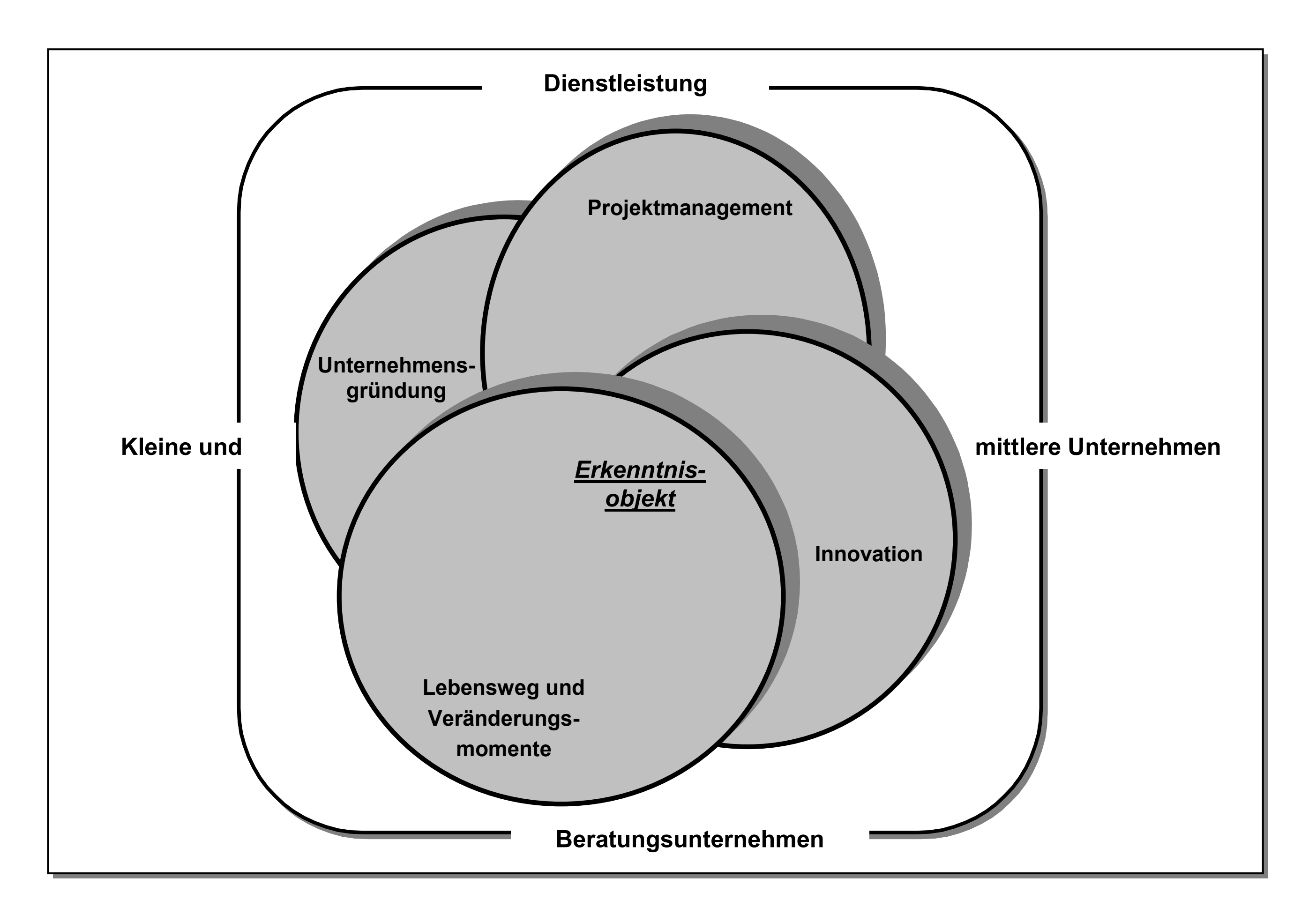


Abbildung 7: THEMATISCHER BEZUGSRAHMEN

Um den Bezugsrahmen dieser Arbeit zu entwickeln wurde eine systematische Analyse unterschiedlicher Materialien vorgenommen. Sie erfolgte anhand folgender Schlüsselbegriffe, die aus dem Titel der Arbeit abgeleitet wurden:

- Gründung, Existenzgründung, Neugründung, Unternehmensgründung, Start-up, Gründer, Gründerzentrum;
- Projekt, Projektmanagement, Projektlebensweg, Projektphasen, projektorientiertes Unternehmen, projektorientierte Organisation, Management by Projects;
- Innovation, Innovationsmanagement, Forschung- und Entwicklung, Technologie, Technologietransfer, Innovationsmethoden, innovative Unternehmen;
- Lebensweg, Lebenszyklus, Diskontinuitäten, Unternehmensentwicklung, Phasen, Krisen, Chancen, Change Management, Veränderungsmanagement
- Dienstleistung, tertiärer Sektor, Beratung, Unternehmensberatung, Beratungsunternehmen, Kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Anhand dieser Schlüsselbegriffe wurde zum einen wissenschaftliche Fachliteratur aus den Bereichen Projektmanagement, Unternehmensgründung, Innovation und Lebensweg bzw. Unternehmensentwicklung untersucht. Zum anderen bot sich an, die Tagungsbände der PM-Gesellschaften (GPM, IPMA bzw. INTERNET PM-Austria, NORDNET und PMI) aus den Jahren 1989 bis 2004 sowie weitere Kongressmaterialien[55] zu analysieren und auszuwerten. Außerdem lieferte die regelmäßige Analyse des Wirtschaftteils von Tageszeitungen sowie Magazinen und die Nutzung von -Studien- und Diplomarbeiten am IPMI wertvolle Ergebnisse für dieses Kapitel.

2.1 Kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen der Beratungsbranche

Ziel dieses Kapitel ist es, das Spektrum des Untersuchungsobjektes „kleine -und mittlere Dienstleistungsunternehmen der Beratungsbranche“ (vgl. Abb. 7), aufzuzeigen und eine Begriffsbestimmung sowie eine Eingrenzung des Untersuchungsobjektes für diese Arbeit darzustellen (vgl. Abb. 8).

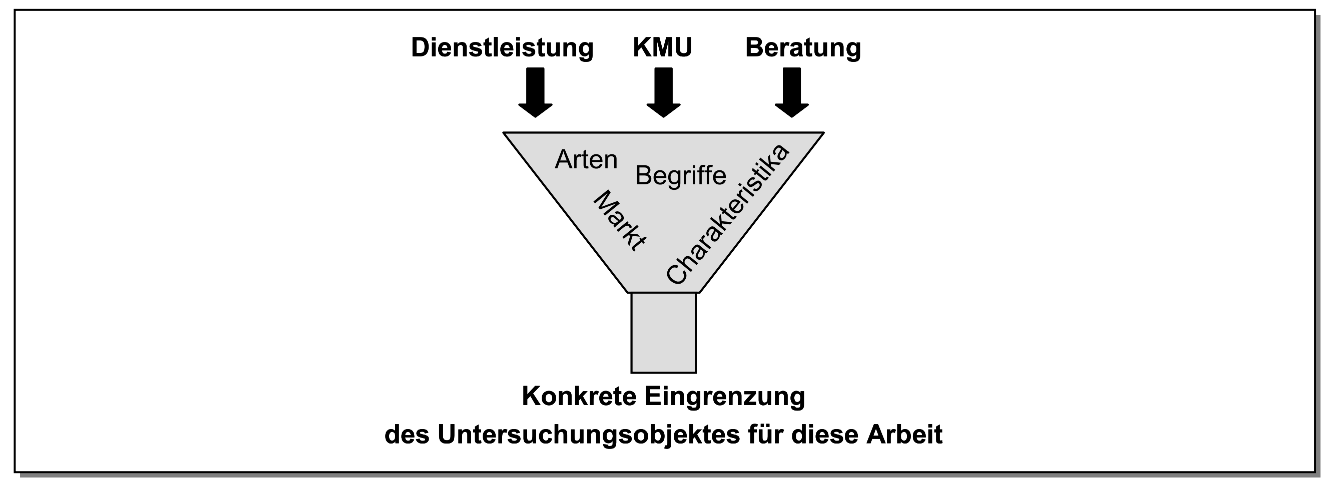


Abbildung 8: EINGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSOBJEKTES

[55] z.B. Materialien der Gründungstage in Bremen 2003, Materialien der Messe „Mittelstand online“, Bremen, August 2003.

2.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen

Die Fokussierung auf Klein- und Mittebetriebe des Dienstleistungssektors grenzt das Untersuchungsobjekt ein. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Untersuchungsgegenstand lassen sich sowohl durch *qualitative*, als auch durch *quantitative Kriterien* charakterisieren.[56] Diese Kriterien sollen im Folgenden kurz beschrieben werden. Sie dienen im Kap. 2.1.3 als Abgrenzungskriterien für die zu untersuchenden Beratungsunternehmen. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über Abgrenzungskriterien für KMU.

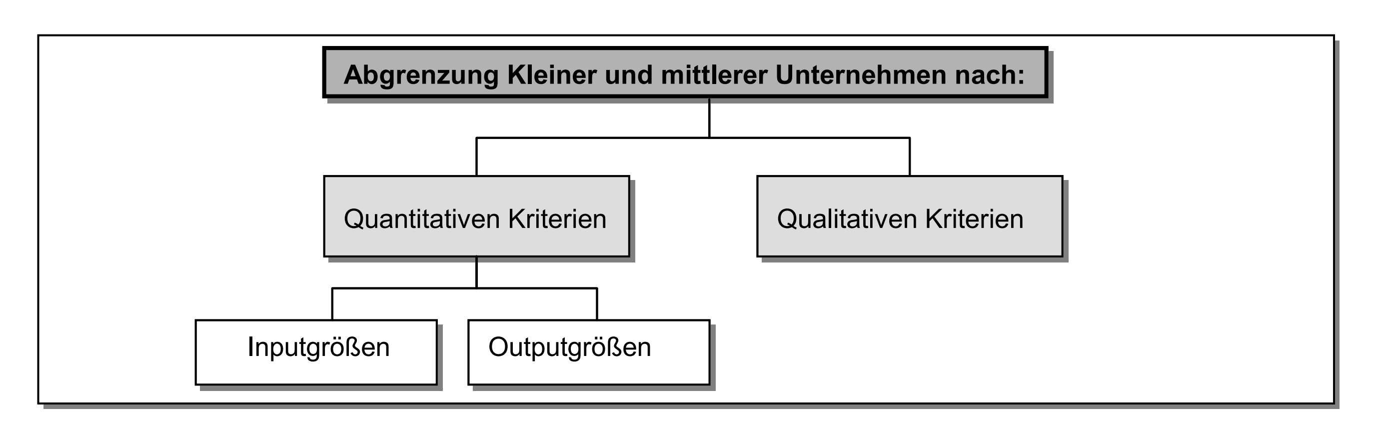


Abbildung 9: ABGRENZUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR KMU

Die Abgrenzung der Unternehmensgröße nach *quantitativen Kriterien* bietet zwei Möglichkeiten:[57]

- Verwendung von Inputgrößen oder
- Verwendung von Outputgrößen

Inputgrößen sind beispielsweise Mitarbeiterzahl oder verfügbares Eigenkapital. Insgesamt hat sich in der Fachliteratur die Größe „Mitarbeiterzahl" aufgrund ihrer leichten Messbarkeit durchgesetzt.[58] Branchenabhängig verläuft die Grenze zwischen kleinen und mittleren Unternehmen bei ca. 20 bis 100 Mitarbeitern, die zwischen mittleren und großen Unternehmen bei ca. 200 bis 500 Mitarbeitern.[59] Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IFM) spricht bei einer Anzahl von 9 Mitarbeitern von kleinen Unternehmen, bei 10-499 Mitarbeitern von mittleren Unternehmen und ab 500 Mitarbeitern von großen Unterneh-

[56] Vgl. Günterberg/Kayser, 2004, S. 1; Huber-Jahn, 1993, S. 14 ff.
[57] Vgl. Müller 1999, S. 19.
[58] Vgl. Pleitner, 1995, S. 22.
[59] Einige Autoren sehen den Unterschied zwischen mittleren und großen Unternehmen erst bei 1000 Mitarbeitern (vgl. Pleitner 1995, S.23 ff).

men.[60] Die EU klassifiziert hingegen in 4 Gruppen: Kleinstunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern, Kleinunternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern, mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Unternehmen und Großunternehmen ab 250 Mitarbeiter.[61] Da aber bei einer Mittelstandsdefinition die betreffende Branche mitberücksichtigt werden sollte[62] sind diese Zahlen im Hinblick auf die Charakteristika des Dienstleistungsgeschäftes allerdings zu relativieren.

Im Dienstleistungsbereich liegen die Grenzen zwischen Kleinen und mittleren bzw. mittleren und großen Unternehmen deutlich unter den oben genannten Werten. In der Literatur variieren die Größenangaben etwas, insgesamt soll im Folgenden bei bis zu 5 Mitarbeitern von kleinen Unternehmen gesprochen werden, bei 5 bis 49 Mitarbeitern von mittleren Unternehmen. 50 und mehr Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich können bereits als große Unternehmen bezeichnet werden.[63] In diesem Zusammenhang stellt PLEITNER heraus, dass Unternehmen nur dann als mittelgroß bezeichnet werden können, wenn der Unternehmer „noch voll für seinen Betrieb tätig" …„und in der Lage, das Unternehmen in allen Bereichen zu überblicken und sein Funktionieren zu überwachen"[64] ist.

Zu den *Outputgrößen* zählen beispielsweise verkaufte Stückzahlen oder generierter Jahresumsatz.[65] Hauptsächliche Anwendung findet, ebenfalls aufgrund ihrer leichten Messbarkeit, die Größe „Jahresumsatz".[66] Die für eine Abgrenzung notwendige Umsatzgröße wird durch die Multiplikation der Mitarbeiterzahl mit dem Industriedurchschnitt des Pro-Kopf-Umsatzes ermittelt.[67] In der Industrie liegt aus EU-Sicht die Obergrenze für Kleinstunternehmen bei bis zu 2 Millionen Euro. Kleine Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz ab 2 Millionen Euro bis 10 Millionen Euro, mittlere Unternehmen werden mit einen Jahresumsatz zwischen 10 und 50 Millionen Euro eingeordnet und große Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro.

Im Dienstleistungsbereich liegt der Wert auch bei diesem Kriterium deutlich darunter. Große Unternehmen haben einen Jahresumsatz von 1,0 Mio Euro und mehr.[68] Kleine Unternehmen im Dienstleistungssektor sind solche mit einem Jahresumsatz bis 500.000 Euro, der mittlerer Unternehmen liegt zwischen 500.000 und 1 Mio Euro.

[60] Vgl. Günterberg/Kayser, 2004, S. 3.
[61] Vgl. Günterberg/Kayser, 2004, S. 4.
[62] Vgl. Siemer. 1997, S. 10 (Siemer verweist hier auf Corsten, 1987, S. 59f)
[63] Vgl. Elfgen, 1988, S. 22 u. Corsten, H., 1987, S. 57 ff.
[64] Pleitner, 1995, S. 26.
[65] Vgl. Jenner 1996, S. 19.
[66] Vgl. Pleitner, 1995, S. 22 und Daschmann, 1994, S. 50.
[67] Vgl. Müller, 1999, S. 21.
[68] Vgl. Elfgen, 1988, S.22 u. Huber –Jahn. 1994, S. 21. (DM-Angaben in der Quelle wurden 2:1in Euro umgerechnet).

Zusätzlich zu den quantitativen Kriterien gibt es eine Reihe qualitativer Kriterien zur Abgrenzung von KMU. Die wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur verwendet Art und Anzahl der aufgeführten Kriterien allerdings nicht ganz einheitlich. Aus diesem Grund soll im Folgenden ein Spektrum der am häufigsten in der Literatur genannten Kriterien vorgestellt werden:[69]

- Unternehmensleitung: Beteiligung des Eigentümers an der Geschäftsleitung, der Unternehmer ist oberste Führungskraft (Einheit von Leitung und Eigentum), die Geschäftsleitung umfasst eine Person bzw. eine kleine Personengruppe
- Unternehmer: zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern besteht ein persönliches Verhältnis. „Das Unternehmen wird durch die Persönlichkeit des Unternehmers maßgeblich geprägt, insbesondere sein Netzwerk von Beziehungen ist maßgebend für den Erfolg.“[70]
- Finanzierung: KMU sind weitgehend unabhängig vom Willen betriebsfremder Dritter, da sie sich nicht über den Kapitalmarkt im engeren Sinne finanzieren. Der Unternehmer ist Haupteigenkapitalgeber. Das Unternehmen bedeutet eine wichtige bzw. die einzige Existenzgrundlage für den Eigentümer.
- Regionale Begrenzung: Geringe Marktmacht, regional begrenzte Tätigkeit
  - ⇒ Hinsichtlich dieses Kriteriums ist anzumerken, dass es KMU gibt, die in bestimmten Bereichen auf dem Weltmarkt führende Positionen einnehmen. Gerade auch Beratungsunternehmen sind in vielen Fällen überregional tätig, so dass dieses Kriterium im Rahmen dieser Arbeit keine Anwendung finden soll.
- Organisation: Flache Linienorganisation, geringer Formalisierungsgrad[71]
- Unabhängigkeit: Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit des Unternehmens

[69] Vgl. Siemers, S.H.A., 1997, S.10, 11 u. Hodgetts/Kuratko, 1995, S. 6 ff u. Müller, 1999, S. 22 u. Burns/Dewhurst 1996 u. Günterberg/Kayser, 2004, S. 1 u. 2.
[70] Müller, 1999, S. 23.
[71] Vgl. Müller 1999, S. 23.

- <u>Leistung:</u> Individualisierte, differenzierte Leistungen, geringe Ausweitung (Diversifikationsgrad) der Produktpalette
  - ⇒ Für den zu untersuchenden Bereich wirkt dieses Kriterium zu stark einschränkend, da es durchaus Unternehmen im Beratungsbereich gibt, die zumal wenn sie eine gewisse Größe erreicht haben einen relativ hohen Diversifikationsgrad aufweisen. Aus diesem Grund wird es in dieser Arbeit nicht als Abgrenzungskriterium herangezogen.
- <u>Personal:</u> Begrenzte Anzahl von Mitarbeitern mit einem geringen Anteil an akademisch ausgebildeten Personal
  - ⇒ Diese Eingrenzung, die sich vielfach in der Literatur findet ist für den zu untersuchenden Bereich der Beratungsunternehmen nicht zutreffend, da der Anteil von akademisch ausgebildetem Personal hier besonders hoch ist. „Die Hälfte der festangestellten Mitarbeiter sind Akademiker.“[72]

Zusammenfassend werden im Rahmen dieser Arbeit alle Unternehmen als KMU bezeichnet, die folgende Bedingungen erfüllen:

- **Inputgrößen: Mitarbeiterzahl**
  - ⇒ Kleines Unternehmen: bis 5 Mitarbeiter
  - ⇒ Mittleres Unternehmen: 6 bis 50 Mitarbeiter
- **Outputgrößen: Jahresumsatz**
  - ⇒ Kleines Unternehmen: bis 500.000 Euro
  - ⇒ Mittleres Unternehmen: 500.000 – 1 Mio Euro
- **Qualitative Kriterien**
  - ⇒ Beteiligung des Unternehmers an der Geschäftsführung
  - ⇒ Persönliches Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern
  - ⇒ Finanzierung erfolgt nicht über den Kapitalmarkt
  - ⇒ Flache Organisationsstrukturen
  - ⇒ Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit des Unternehmens

Ferner sind die genannten Bedingungen Auswahlkriterien für die zu untersuchenden Unternehmen in der empirischen Studie.

[72] Dlugosch, 2000, S. 21.

2.1.2 Der Dienstleistungsbegriff

Die wissenschaftliche Fachliteratur verbindet mit dem Begriff „Dienstleistung" viele und zum Teil unterschiedliche Inhalte.[73] Die Dienstleistungsliteratur stellt sich als Gemisch aus verschiedenen Forschungszweigen stammenden bruchstückhaften Ansätzen dar; „Research on the services is fragmented by disciplines and by topics."[74] Der folgende Abschnitt präsentiert deshalb die wichtigsten Begriffsabgrenzungen und erläutert ihre jeweilige Eignung für diese Arbeit.

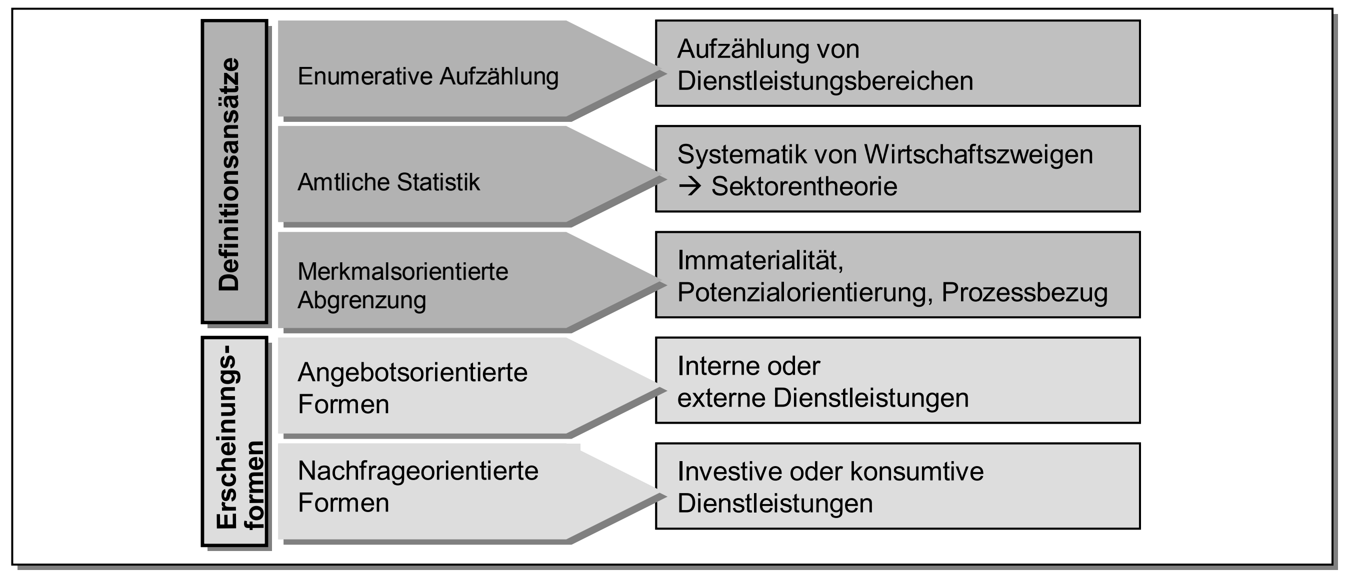


Abbildung 10: ABGRENZUNGSANSÄTZE ZUM DIENSTLEISTUNGSBEGRIFF

Zur groben Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs verwendet die Praxis häufig die enumerative Aufzählung[75] von Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die zum Dienstleistungsbereich gezählt werden.[76] Allerdings entstehen dabei zwei Probleme. Zum einen verlängert sich die Aufzählungsliste, wenn sich neue Dienstleistungen entwickeln. Zum anderen entstehen oftmals Zweifelsfälle, bei denen unklar ist, ob der betreffende Bereich bzw. die betreffende Branche insgesamt oder nur in Teilen als Dienstleistung betrachtet werden kann.[77]

[73] Vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S 29.
[74] Gershuny/Miles, 1983, S.10.
[75] nach der enumerativen Aufzählung werden folgende Branchen bzw. Bereiche als Dienstleistung betrachtet: Beherbergung, Bewirtung, Energieversorgung, Erholung, Ernährung, Forschung, freiberufliche Tätigkeiten, Fürsorge, Geld- und Kreditwesen, Gesundheit, Haushalt, Information, Körperpflege, Kunst, Nachrichtenübermittlung, persönliche Dienste, Rechts- und Wirtschaftsberatung, Reinigung, Reparatur, öffentliche Verwaltung, Sicherheit, Sport, Transport, Unterhaltung, Unterricht, Vermittlung und Versicherung (vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 30→ Kleinaltenkamp zitiert Langeard 1981, S. 233; United Nations 1990).
[76] Vgl. Haller, 2002, S. 5.
[77] Nicht ganz eindeutig ist in vielen Fällen die Zuordnung von Unternehmen die Dienstleistungen anbieten, die zu großen Teilen aus Sachen bestehen bzw. ein enger Verbund zwischen dem Angebot von Waren und Sachleistungen besteht (Beispiel Handwerksbetriebe).

Die Aufzählung lässt lediglich eine grobe Klassifizierung zu und ermöglicht somit keine genaue Trennung des Dienstleistungsbereiches von anderen Bereichen der Wirtschaft. Dementsprechend ist sie als Basis für eine wissenschaftliche Betrachtung des Begriffes weniger geeignet.[78]
Da aber in diese Arbeit zum Untersuchungsobjekt „kleine und mittlere Beratungsunternehmen" eine genaue Differenzierung benötigt wird, - insbesondere bezüglich des Dienstleistungscharakters von Beratungsunternehmen - wird die enumerative Aufzählung nicht als Basisbegriff dieser Arbeit genutzt.

Aus Sicht der amtlichen Statistik werden alle Dienstleistungen, in Anlehnung an die Systematik von Wirtschaftszweigen, zum tertiären Sektor gerechnet. Die Sektorentheorie[79] unterscheidet zwischen dem primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft und Fischerei), dem sekundären Sektor (Energieversorgung, Bergbau, verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe) und dem tertiären Sektor. Diesem letzten Sektor, dem „Dienstleistungssektor" gehören laut Statistischem Bundesamt folgende Branchen an: Handel, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen, Wohnungsvermietung und sonstige Dienstleistungsunternehmen, Gebietskörperschaften und Sozialversicherung sowie die privaten Haushalte und Organisationen ohne Erwerbscharakter.[80]
Auch diese Form der Begriffbestimmung ist problematisch. Die Größe „sonstige Dienstleistungsunternehmen" ist wenig konkret – ähnlich der enumerativen Aufzählung. Zudem können ein- und dieselben Tätigkeiten unterschiedlichen Sektoren zugeordnet werden.[81]

Ferner fehlt neben einer expliziten Nennung von Beratungsunternehmen auch hier die Nennung von Kennzeichen und Eigenschaften von Dienstleistungsunternehmen, die aber - wie oben beschrieben - für die konkrete Beschreibung des Dienstleistungscharakters des Untersuchungsobjektes Beratungsunternehmen notwendig sind.

[78] Vgl. Kleinaltenkamp, M., 2001, S 30.
[79] Vgl. Fisher, 1952 S. 820 ff, Fourastié 1954, Wolfe 1955, Clark 1957.
[80] Vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 30.
[81] in einem Unternehmen kann bei jeder Leistung gefragt werden, ob es diese Leistung selbsterstellt oder sie von Außen bezogen wird (Beispiel: Sicherungsdienste in einem Industrieunternehmen können sowohl firmenintern, von einer eigenen Abteilung durchgeführt werden, als auch von einem externen Dienstleister erbracht werden. Im ersten Fall wird diese Leistung dem Sekundären Sektor, im zweiten Fall dem tertiären Sektor zugeordnet.(vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 31).

Angesichts der Problematik bei beiden Abgrenzungsmöglichkeiten von Dienstleistungen bzw. des Dienstleistungssektors entwickelte die wirtschaftswissenschaftliche Literatur eine Reihe von Definitionen des Dienstleistungsbegriffs.[82] Diese Definitionen verfolgen allesamt das Ziel einer eindeutigen Begriffsabgrenzung[83], sie überschneiden oder widersprechen sich aber auch. Allen diesen Definitionen ist gemein, dass sie auf bestimmten Charakteristika aufbauen, die für Dienstleistungen typisch sind[84], d.h. sie fokussieren auf Gemeinsamkeiten aller Dienstleistungen.[85] Aufgrund der Uneinheitlichkeit der Begriffdefinitionen in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur ist es notwendig, je nach Zielstellung, eine Arbeitsdefinition zu entwickeln, die als Basis für weitere Ausführungen dienen kann. Aufgrund dessen sollen im Folgenden die am häufigsten genannten Charakteristika von Dienstleistungen beschrieben werden, um letztendlich für eine Begriffsbestimmung für diese Arbeit genutzt zu werden. In einem nächsten Schritt können diese Charakteristika als Prüfstein für den Dienstleistungscharakter von Beratungsunternehmen herangezogen werden und als Auswahlkriterium für die empirische Untersuchung dienen.

Als erstes ist das in der Literatur wohl gebräuchlichste Abgrenzungskriterium *„Immaterialität“* zu nennen[86]. Dienstleistungen werden als Gegensatz zu materiellen Sachleistungen gesehen, sie sind aufgrund der Immaterialität gekennzeichnet durch *geringe Lager- bzw. Speicherfähigkeit, hohe Wissensintensität, geringe Kapitalintensität, Flexibilität* und durch *Probleme der Messbarkeit*.[87] (Das Kap. 2.1.3 erläutert die einzelnen Merkmale in Bezug auf Beratungsunternehmen). Allerdings weisen viele, als Dienstleistungen betrachtete Leistungen materielle Ergebnisbestandteile auf[88], z.B. ein repariertes technisches Gerät. Darüber hinaus werden vielfach Resultate von Dienstleistungsprozessen, wie Forschungsberichte, auf Datenträgern gespeichert, so dass es, ähnlich wie bei einer Reparaturleistung, zu einer Vermischung von materiellen und immateriellen Bestandteilen kommt. Insgesamt soll aber das Kriterium „Immaterialität“ und die damit zusammenhängenden Merkmale in dieser Arbeit als grundlegendes Charakteristikum von Dienstleistung betrachtet werden, da insbesondere im Hinblick auf Beratungsleistungen die Immaterialität den überwiegenden Leistungsanteil ausmacht.

[82] Vgl. z.B. Decker, 1975, S. 57 ff, Maleri 1973, S.138 ff, Kaufmann 1977, S.27, Mangold 1997, S.17, u.a.
[83] Vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S.32.
[84] Hier kann von einer Begriffsabgrenzung anhand von Leistungsdimensionen gesprochen werden (vgl. Kleinaltenkamp, 2002, S. 32 ff).
[85] Vgl. Haller, 2002, S. 5.
[86] Vgl. Biermann, 1999, S. 22; Hipp, 2000, S. 14; Kleinaltenkamp, 2001, S. 33; Haller, 2002, S. 5 u.a.
[87] Vgl. Mangold (B) 1997.
[88] Vgl. Haller, 2002, S. 6.

Eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit bietet die *Potenzialorientierung der Dienstleistung, d.h.* Dienstleistung verstanden als angebotene Leistungsfähigkeit und –bereitschaft[89]. Vermarktungsobjekte von Dienstleistungsunternehmen sind - in Abgrenzung zu anderen Unternehmen - keine „fertigen Produkte“ sondern „nur“ die Bereitschaft und Fähigkeit zur Erbringung einer Leistung. Ein Anbieter kann also bei der ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden (z.B. Unternehmensberatung, Friseur) nur seine Fähigkeiten anbieten und diese individuell an den Kunden anpassen.

Im Zusammenhang mit der Anpassung der Leistung an den Kunden wird vielfach auch von *Individualität,* einer Dienstleistung gesprochen. [90]

Diese Begriffsfassung wird unscharf, wenn sich Standardisierungsmöglichkeiten für eine Dienstleistung ergeben (z.B. Standardsoftware, Qualitätsmanagementsysteme), da sich dann Angebot und Vermarktung kaum von der eines klassischen Sachgutes unterscheiden und somit auch keine individuelle Anpassung an den Kunden erfolgt. Da aber diese Arbeit auf Unternehmen abstellt, die kaum die Möglichkeit haben Standard-Dienstleistungen anzubieten, soll hier auch die Individualität als ein Merkmal von Dienstleistungen angesehen werden.

Eine dritte Möglichkeit ist die *prozessbezogene Abgrenzung* von Dienstleistung. Sie sieht im Mittelpunkt die *Integration externer Faktoren* in den Leistungserstellungsprozess.

Externe Faktoren sind in diesem Zusammenhang der Kunde selbst oder (Produktions)faktoren, die vom Kunden zur Verfügung gestellt werden und an denen bzw. mit denen die Leistung erbracht wird. [91]

Dementsprechend kann immer dann von einem Dienstleistungsprozess gesprochen werden, wenn ein Dienstleistungsanbieter externe Faktoren mit seiner Leistungsfähigkeit kombiniert, so dass ein Leistungserstellungsprozess entsteht, in dem externe Faktoren eine Be- oder Verarbeitung erfahren. Dabei erfolgen Leistungserstellung und Absatz zeitgleich (*„uno-actu“-Prinzip*), so dass Produktions- und Absatzmengen stets identisch sind[92].

Diese Begriffsabgrenzung beinhaltet die Problematik, dass Dienstleistungsprozesse nicht nur zu immateriellen Leistungen, sondern auch zu materiellen Leistungsergebnissen führen können[93]. Eng damit zusammen hängt der Kritikpunkt, dass bei Anwendung dieses Ansatzes alle kundenindividuell erstellten Leistungen als Dienstleistungen anzusehen

---

[89] Vgl. Corsten, 1990, S.20.
[90] Vgl. Mangold (B), 1997, S.1ff.
[91] Externe Faktoren können Personen (z.B. der Kunde selbst oder die Mitarbeiter des nachfragenden Unternehmens), Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und Informationen sein. (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 36).
[92] Vgl. Haller, 2002, S. 11.
[93] z.B. Erstellung einer Industrieanlage nach spezifischen Wünschen und Vorgaben eines Kunden.

sind. Dementsprechend ist es bei der prozessbezogenen Begriffsabgrenzung notwendig, den jeweiligen Grad der Immaterialität zu beachten[94]. Da aber die angebotenen Vermarktungsobjekte der untersuchten Unternehmen sowohl einen hohen Grad an Immaterialität, als auch einen hohen Grad an Individualität aufweisen (vgl. Kap. 2.1.3), sollen auch die Integration externer Faktoren und das „uno-actu“-Prinzip als grundlegende Merkmale betrachtet werden.

Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten bezüglich des Dienstleistungsbegriffes umfassen die Differenzierung zwischen *angebots- und nachfragebezogenen Dienstleistungen*[95].
Die *angebotsbezogenen Dienstleistungen* beinhalten wiederum die Unterscheidung zwischen *internen bzw. innerbetrieblichen Dienstleistungen* (innerhalb eines Unternehmens erbrachte Dienstleistungen) und *externen Dienstleistungen* (Angebot auf einem Absatzmarkt). Die Dienstleistungen, die extern am Markt angeboten werden, lassen sich danach unterscheiden ob sie selbständig vermarktbar sind oder nur in Kombination mit anderen Leistungen (Sachgütern) abgesetzt werden können. Im ersten Fall wird von *„Primärdienstleistungen“, „reinen Dienstleistungen“ oder „institutionellen Dienstleistungen“* gesprochen; sie werden beispielsweise von Banken, Versicherungen und Unternehmensberatungen angeboten[96]. Der zweite Fall, die so genannten *sekundären Dienstleistungen* werden häufig von Industrieunternehmen angeboten und sind somit im Rahmen dieser Arbeit nicht zu betrachten.
Bei den *nachfragebezogenen Erscheinungsformen von Dienstleistungen* wird zwischen investiven und konsumtiven Dienstleistungen unterschieden[97]. Im ersten Fall sind Konsumenten die Leistungsnehmer von Dienstleistungen, im zweiten sind es Unternehmen. Im Rahmen dieser Arbeit sind nur die externen, primären Dienstleistungen mit investivem Charakter Schwerpunkt der Betrachtung (eine weitere Differenzierung erfolgt im Kapitel 2.1.3).

Die folgende Definition[98], enthält die wesentlichen, beschriebenen Merkmale von Dienstleistungen sowie einige weitere, vielfach in wissenschaftlicher Literatur hervorgehobene Charakteristika; sie soll dementsprechend als Basis für die weitere Untersuchung dienen.

[94] Vgl. Haller, 2002, S. 6.
[95] Vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 41.
[96] Vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 42.
[97] Vgl. Kleinaltenkamp, 2001, S. 45.
[98] Vgl. Mangold, 1997, S.17 und Meier, 1994, S. 179.

„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten **(Potenzialorientierung)**, die direkt an **externen Faktoren** (Menschen oder Objekten) **(→ Individualität)** mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen.“ Dabei erfolgen Leistungserstellung und Absatz zeitgleich („**uno-actu“-Prinzip**).
Des Weiteren sind **Immaterialität** und damit zusammenhängend **Wissensintensität**, **geringe Kapitalintensität**, **Flexibilität** und **Individualität** sowie **Probleme der Messbarkeit** und **der Speicher- bzw. Lagerfähigkeit** Kennzeichen von Dienstleistungen.

Weitere Eingrenzungskriterien:
Es werden nur Anbieter **externer**, **primärer** und **investiver** Dienstleistungen untersucht

2.1.3 Beratungsunternehmen

Um hier eine weitgehend operationale Definition des Begriffs „Beratungsunternehmen“ zu formulieren wird zunächst eine Annäherung über den Beratungsbegriff versucht. Sie kann dann anhand konstitutiver Dienstleistungsmerkmale auf ihren Dienstleistungscharakter hin überprüft werden. Daraus ergibt sich eine für diese Arbeit grundlegende Begriffsbasis. Ferner können aus dieser konkreten Begriffsbestimmung Auswahlkriterien für Unternehmen abgeleitet werden, die in einer Empirie zu untersuchen wären.
Über die Begriffsdefinition hinaus wird außerdem eine Beschreibung des Beratungsprozesses und des Beratungsmarktes erfolgen. Die Entwicklung des Beratungsmarktes und aktuelle Marktcharakteristika geben beispielsweise Aufschluss über Anforderungen an Beratungsunternehmen und sind Grundlage für die nachfolgenden Kapitel.

2.1.3.1 Begriffsbestimmung

Obwohl die Unternehmensberatung seit den 50er Jahren sowohl in Deutschland als auch weltweit ein beständiges Wachstum zu verzeichnen hat, unterblieb es in der Betriebswirtschaftslehre, eine umfassende Theorie der Unternehmensberatung zu formulieren.[99] Das Fehlen einer fundierten Theorie der Unternehmensberatung ist einer der Gründe, warum in der Literatur viele unterschiedliche Begriffsbezeichnungen zur betriebswirtschaftlichen Beratung zu finden sind.[100] Darüber hinaus wird eine einheitliche Begriffsabgrenzung und -definition durch die Vielzahl von Beratungsinhalten und -methoden, als auch durch die ständige Ausweitung der Beratungsbedarfe erschwert.[101]

[99] Vgl. Däfler, 1999, S.6.
[100] Vgl. Kohr, 2000, S 14.
[101] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 36.

Zu der Fülle von Begriffen gehören u. a. Wirtschafts-, Unternehmens-, Management-, Betriebs-, Organisationsberatung, Management-Consulting oder auch nur Beratung bzw. Consulting.[102] In Bezug auf die Bezeichnung dominiert jedoch der Begriff „Unternehmensberatung“[103], der wohl als der etablierteste, betriebswirtschaftliche Beratungsbegriff anzusehen ist.[104]Geprägt wurde dieser Begriff auch durch den 1954 gegründeten Bund Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. In dieser Arbeit wird daher ebenfalls der Begriff „Unternehmensberatung“ als definitorische Basis verwendet.[105]

Doch nicht nur die Begriffsbezeichnungen sondern auch die Begriffsinhalte sind unterschiedlich. Es gibt bis heute keine allgemein anerkannte Definition des Begriffes „Unternehmensberatung“.[106] Die Gründe dafür liegen in dem geringen Präzisionsgrad (welche Merkmale treffen überhaupt auf ihn zu) und der hohen Inkonsistenz (Zuordnung unterschiedlicher Merkmale) des Begriffs Unternehmensberatung, was wiederum mit dem großen Spektrum möglicher Formen der Beratung von Unternehmen zusammenhängt.[107]

Trotz dieser Schwierigkeiten für eine eindeutige Begriffsabgrenzung, gibt es in der Theorie viele verschiedene Ansätze für eine umfassende Begriffsdefinition. Während einige Autoren sich synoptischer Darstellungen ausgewählter Definitionen bedienen[108], um Gemeinsamkeiten bzw. konstitutive Merkmale herauszufinden, gliedern wiederum andere die Definitionsansätze nach z.B. funktionellen, institutionellen und instrumentellen Gesichtspunkten.[109] So analysiert z.B. KOHR die Definitionsansätze unter den Aspekten Leistungsart, -inhalt, -umfang und -anbieter und definiert danach Unternehmensberatung als „eine professionelle und individuelle Dienstleistung, die von unabhängigen, externen Beratern in einem interaktiven Prozess mit dem Klienten erbracht wird und die Identifizierung, Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Klienten sowie die Umsetzung der empfohlenen Lösungen beinhaltet.“[110]

Ähnlich geht auch DÄFLER vor und interpretiert Unternehmensberatung als „eine von qualifizierten, unabhängigen, nicht entscheidungsbefugten Personen oder Gesellschaften fallweise erbrachte Dienstleistung, die die Identifikation, Analyse, Lösung sowie die Lösungs-

[102] Vgl. Däfler, 1999, S. 14.
[103] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 8.
[104] Vgl. Elfgen/Klaile, 1987, S.25ff.
[105] Im Folgenden genutzte Begriffe wie Consulting, Berater, Beratungsunternehmen werden synonym zu Unternehmensberatung verstanden.
[106] Vgl. Däfler, 1999, S. 14.
[107] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 7.
[108] Vgl. Däfler, 1998, S. 8; Kohr, 2000, S. 16.
[109] Vgl. Däfler, 1998, S. 7.
[110] Kohr, 2000, S. 17.

umsetzung betriebswirtschaftlicher Probleme in Organisationen aller Art zum Gegenstand hat.“[111]

DICHTL definiert Unternehmensberatung sehr ausführlich als ...“eine Dienstleistung, die von qualifizierten und unparteiischen Personen für Ratsuchende erbracht wird und möglichst auftragsindividuell gestaltet sein sollte. Sie kann von der Problemidentifikation bis zur -lösung, häufig auch zur Implementation von Vorschlägen reichen.

Die Leistung wird ausschließlich eigenverantwortlich und im Rahmen eines interaktiven Prozesses gegen Entgelt erbracht. Ziel ist es, ermittelte Schwächen im betriebswirtschaftlichen Bereich zu beseitigen und die Marktchancen des beratenen Unternehmens zu verbessern." [112]

Auch die Definitionsansätze in der angloamerikanischen Literatur stellen die Hilfestellung bei (betriebswirtschaftlichen) Problemen in den Mittelpunkt. So definieren z.B. GREINER/METZGER: "(...) management consulting is an advisory service contracted for and provided to organisations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organisation to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions.”[113]

Insgesamt ist den verschiedenen Definitionsansätzen in der Fachliteratur gemein, dass sie Leistungsersteller, Leistungsprozess und Leistungsnachfrager als wesentliche Bestandteile einer Unternehmensberatungsdefinition nutzen.

Trotz der verschiedenen Definitionsansätze in der Fachliteratur gibt es bislang allerdings keine einheitliche, standardisierte Begriffsbestimmung. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein Definitionsversuch anhand der Charakteristika kleiner und mittlerer Unternehmen und denen des Dienstleistungsbegriffes unternommen. Auf diese Weise wird eine Begriffsgrundlage speziell für den Untersuchungskontext dieser Arbeit geschaffen.

Dienstleistungscharakter der Unternehmensberatung

Trotz der Unterschiedlichkeit der Begriffsbestimmungen zu Unternehmensberatung und Dienstleistung besteht in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur Einverständnis darüber, dass es sich bei der Unternehmensberatung um eine Dienstleistung handelt.[114]

[111] Däfler 1998, S. 10 und 14.
[112] Dichtl, 1998, S. 20.
[113] Greiner/Metzger, 1983, S.7.
[114] Vgl. Kohr, 2000, S. 17.

Die Unternehmensberatung ist eine klassische Dienstleistung, da sie die wesentlichen Merkmale (vgl. Kap. 2.1.2) der Dienstleistung erfüllt.[115] Um die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten einer Unternehmensberatung zu verdeutlichen, empfiehlt es sich die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Dienstleistungsmerkmale näher zu betrachten.

Das Merkmal *Immaterialität* bezieht sich auf das Ergebnis der Dienstleistung, das nicht greifbar und nicht körperlich ist. Eine Differenzierung in materielle und immaterielle Elemente ist zwar aufgrund von Ergebnispräsentationen, Berichtsbänden, Disketten möglich, jedoch überwiegen in der Unternehmensberatung die immateriellen Elemente (vgl. Abb. 11).

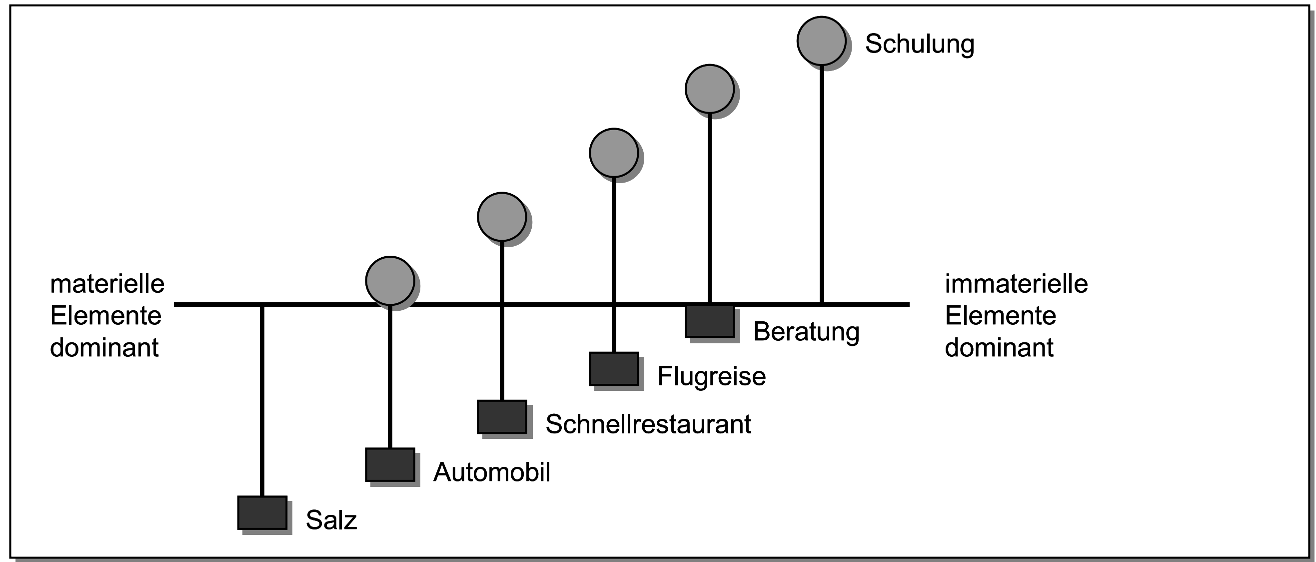


Abbildung 11: MATERIALITÄTSGRAD VON SACH- UND DIENSTLEISTUNGEN[116]

Die *Individualität* gilt ebenfalls für die Unternehmensberatung.[117] So bezieht sich jedes Beratungsprojekt auf eine ganz spezifische Problemsituation eines Klienten, in der die besonderen Bedürfnisse des Kunden bei der Problemlösung zu berücksichtigen sind.[118]

Mit der Individualität eng verbunden ist das Merkmal der *zeitlichen Integration externer Faktoren* (Kunde oder Kundenobjekt) in den Erstellungsprozess, das in der Literatur auch für die Unternehmensberatung als konstitutiv und wesentlich hervorgehoben wird. Der Unternehmensberater tritt schon in der Akquisitionsphase in engen persönlichen Kontakt zu dem Klienten. Der Kunde wird im Verlaufe des Projektes zum „Co-Produzenten“ der Bera-

[115] Vgl. Däfler, 1999, S 15.
[116] Kohr, 2000, S. 19.
[117] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 38.
[118] Vgl. Kohr, 2000 S. 21.

tungsleistung. Der hohe Integrationsgrad des Klienten in das Beratungsprojekt steht für ein besonderes Vertrauensverhältnis.[119]

Die weiteren Dienstleistungsmerkmale „*Wissensintensität*", „*geringe Kapitalintensität*", *Flexibilität* sowie *Probleme der Messbarkeit und der Speicher- bzw. Lagerfähigkeit* sind ebenfalls kennzeichnend für Beratungsunternehmen.
Beratungsleistungen sind im besonderen Maße *wissensintensiv*, sie können nur durch das Wissen von gut qualifiziertem Personal erbracht werden. Der Berater benötigt einen gewissen Wissensvorsprung fachlicher oder methodischer Art gegenüber den Kunden. Darüber hinaus gehen oftmals (z.B. durch Benchmarking) „erworbene" Erfahrungen des Beratungsunternehmens, die zunehmend in so genannten Wissensdatenbanken gesammelt werden, mit in den Leistungserstellungsprozess ein.
Die geringe *Kapitalintensität* ist in der Beratung dadurch gegeben, dass im Vergleich beispielsweise zum Produktionsbereich kein Kapital in Maschinen, Lagern, etc. gebunden wird.
Ferner verlangen geringer Kapitaleinsatz und hoher Wettbewerbsdruck ein großes Maß an *Flexibilität* von den Anbietern von Beratungsleistungen.
Im engen Zusammenhang mit der Immaterialität *stehen Probleme der Messbarkeit sowie der Speicher- und Lagerfähigkeit*, die ebenfalls kennzeichnend für die Leistung von Beratungsunternehmen sind. Die überwiegend immateriellen „Produkte" lassen sich nur schwer quantitativ bewerten. Aufgrund der Individualität können Beratungsleistungen nicht in größeren Mengen produziert werden, da sich ja Leistungsinhalte von Kunde zu Kunde verändern. Deshalb und aufgrund der Immaterialität sind Beratungsleistungen nur schwer lager- und speicherfähig.

Im Zusammenhang mit der Differenzierung von Dienstleistungen nach *angebots- bzw. nachfrageorientierten Erscheinungsformen* sind Beratungsunternehmen Unternehmen, die in erster Linie ihre Leistungen auf einem Absatzmarkt anbieten (*externe Dienstleistungen*), andere Formen, wie das innerbetriebliche Leistungsangebot sollen in dieser Arbeit nicht untersucht werden. Ihr Leistungsangebot umfasst Leistungen, die (hauptsächlich selbständig) vermarktbar sind (*primäre Dienstleistungen*).

[119] Vgl. Elfgen/Klaile, 1987, S. 27.

In Anlehnung an die Unterscheidung zwischen investiven und konsumtiven Dienstleistungen ist die Unternehmensberatung eine *investive Dienstleistung*, da sie nicht von Konsumenten, sondern von Organisationen aller Art nachgefragt wird.[120]

Eine weitere notwendige Eingrenzung des Untersuchungsobjektes dieser Arbeit erfolgt durch die Konzentration der Untersuchung hauptsächlich auf so genannte „klassische Unternehmensberater“ (vgl. Abb.12). Zu der als „klassisch“ bezeichneten Gruppe gehören Einzelberater, Partnerschaften, Allianzen und Beratungsunternehmen unterschiedlicher Rechtsformen.[121] Innerhalb dieser Gruppe erfolgt keine weitere Eingrenzung, da mit dem Lebensweganssatz eine Betrachtung von Entwicklungsverläufen erfolgt. Beispielsweise können sich Einzelberater zu Beratungskonzernen entwickeln.

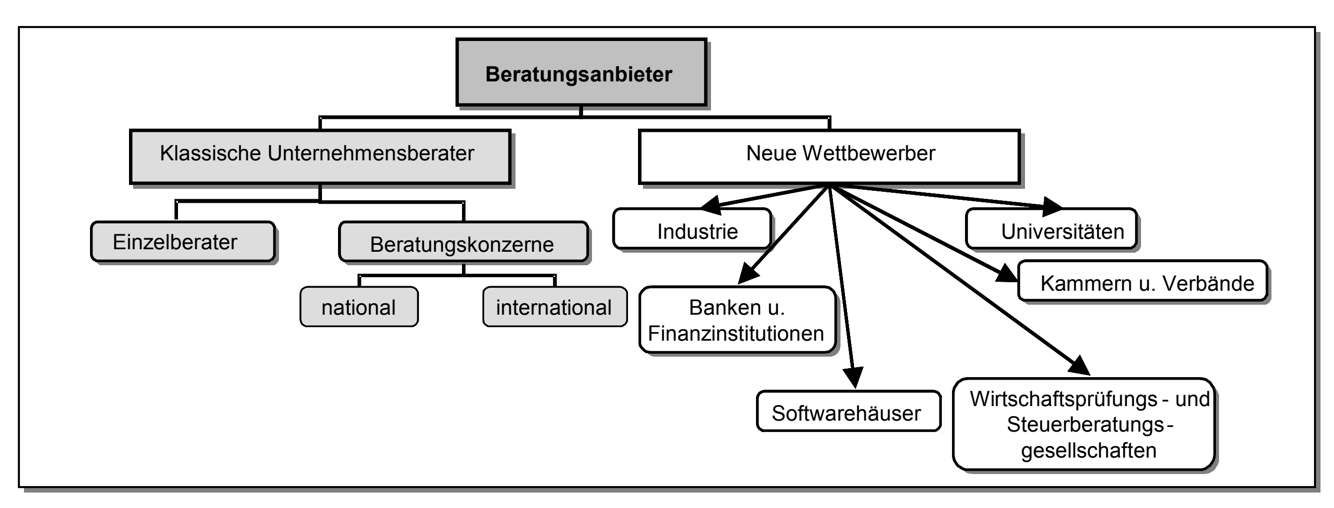


Abbildung 12: ANBIETER VON BERATUNGSLEISTUNGEN[122]

Als weitere Möglichkeit eine Annäherung an den Beratungsbegriff zu erreichen, bietet sich die Differenzierung nach unterschiedlichen Beratungsarten. Diese Differenzierung (z.B. Unterscheidung nach Gesamtberatung, Spezialberatung, Kurzberatung, Interner Beratung) soll in dieser Arbeit allerdings nicht weiter ausgeführt werden, da hier Unternehmen als Ganzes betrachtet werden und ein Beratungsunternehmen verschiedene Beratungsleistungen anbieten kann.[123]

[120] Vgl. Däfler, 1998, S. 14.
[121] Vgl. Däfler, 1999, S. 30.
[122] Vgl. Dichtl, 1998, S. 45 und Däfler, 1999, S. 39.
[123] weiterführende Literatur zu diesem Thema findet sich z.B. bei Dickel, 1997 und Hummel/Zander 1998.

Zusammenfassend sind die in dieser Arbeit zu untersuchenden **unabhängigen** und **externen** Beratungsunternehmen Anbieter von **wissensintensiven Leistungen** mit hohem **Immaterialitätsgrad**. In ihren Leistungserstellungsprozess wird der Kunde, als **externer Faktor** intensiv eingebunden. Die erbrachten Leistungen sind **individuell** auf den Kunden zugeschnitten und zeichnen sich durch **geringe Kapitalintensität**, **geringe Lager- bzw. Speicherfähigkei**t sowie **Probleme der Messbarkeit** aus. **Die angebotene Leistung beinhaltet Identifikation, Analyse und Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme des Kunden (Organisationen aller Art) und gegebenenfalls Implementation der empfohlenen Lösung. Die Leistung wird gegen Entgelt mit dem Ziel erbracht die Marktchancen des Kunden zu verbessern.**

Ferner müssen die in dieser Arbeit betrachteten Unternehmen die in Kapitel 2.2.2 dargestellten Abgrenzungskriterien von KMU erfüllen.

2.1.3.2 Der Beratungsprozess

An dieser Stelle muss auf den Ablauf des Beratungsprozesses verwiesen werden, da „Innovation von Beratungsunternehmen nach Außen“ ein Untersuchungsschwerpunkt dieser Arbeit ist. Im Rahmen des Beratungsprozesses werden Innovationen für das Kundenunternehmen entwickelt bzw. durchgesetzt. Somit bietet der Beratungsprozess Ansatzpunkte für die Feststellung wie Innovationen für einen Kunden generiert und umgesetzt werden.

„Der Beratungsprozess erstreckt sich von der Entdeckung des Problems bis zum Abschluss der Implementierung der Beratungsempfehlung. Im Rahmen von Unternehmensberatungsprojekten werden grundsätzlich komplexe Probleme bearbeitet, so dass der Übergang von der Problementdeckung zur Realisation einer entsprechenden Problemlösung nicht durch eine einzige Handlung vollzogen werden kann. Es ist vielmehr
eine Vielzahl von aneinander anschließenden Einzelschritten notwendig. Die Summe dieser Einzelschritte bildet den Beratungsprozess.“[124]

Unternehmensberatung umfasst ein sehr weites Feld von Aufgabengebieten. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die zur Aufgabenlösung zu durchlaufenden Prozesse. „Die konkrete Zusammensetzung und Abfolge der einzelnen Schritte zu einem Beratungsprozess ist aufgrund der Individualität eines Beratungsprojektes prinzipiell einmalig

[124] Althaus, 1994, S. 45.

und nicht wiederholbar.“[125] Insgesamt lassen sich aber die einzelnen Stufen im Beratungsprozess zu idealtypischen Phasenschemata verdichten, da bestimmte „Kernaktivitäten“, unabhängig davon, in welchem Bereich die Beratungsaktivitäten durchgeführt, immer ähnlicher Art sind.[126]

In der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur findet sich dazu eine Reihe von unterschiedlichen Ansätzen. Sie reichen von der Anwendung des Modells des geplanten organisatorischen Wandels - mit den Phasen Destabilisierung, Wandel, Stabilisierung -, über den Gliederungsvorschlag von Kubr[127], der die fünf Phasen Kontaktaufnahme, Diagnose, Gestaltung, Implementierung und Beendigung unterscheidet[128] bis zum Phasenschema von SZYPERSKI[129], der den Beratungsprozess in zwölf Teilschritte untergliedert.[130]

Eine Charakterisierung des Beratungsprozesses kann grundsätzlich sowohl nach zeitlichen als auch nach sachlogischen Aspekten oder deren Kombination erfolgen.[131] Die in der Beratungsliteratur zu findenden ausführlichen Phasengliederungen orientieren sich primär am Zeitaspekt[132], d.h. der Beratungsprozess wird rein nach der zeitlichen Abfolge der zur Problemlösung erforderlichen Teilaufgaben untergliedert.[133] Dadurch sind sie nur begrenzt anwendbar und erlauben nur oberflächliche Aussagen über die inhaltliche Gestaltung der einzelnen Teilschritte.[134] Für ein generell gültiges Phasenschema müssen zusätzlich sachlogische Aspekte berücksichtigt werden.[135] Sie ermöglichen eine weitergehende inhaltliche Differenzierung und eine Erhöhung der Informationstiefe.[136] Aus sachorientierter Sicht werden die in einem (idealtypischen) Beratungsprozess durchgeführten Tätigkeiten sachlogisch zu Schritten zusammengefasst. Diese Schritte sind „Bausteine“ des Beratungsprozesses, die in einem konkreten Projekt situationsspezifisch zusammengestellt werden können.[137]

Folgende Abbildung zeigt mögliche Baussteine eines Beratungsprozesses, wobei die Anordnung keine zeitliche Abfolge impliziert.

---

[125] Althaus, 1994, S. 45.
[126] Vgl. Cope, 2001, S. 11.
[127] Vgl. Kubr, 1988.
[128] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 58.
[129] Vgl. Szyperski/Klaile, 1982.
[130] Vgl. Elfgen/Klaile, 1987, S. 65.
[131] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 58 und Neuert, 1990, S. 52.
[132] Vgl. Klaile, 1987, S. 96f.
[133] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 58.
[134] Vgl. Klaile, 1984, S. 97.
[135] Vgl. Neuert, 1990, S. 52.
[136] Vgl. Hoffmann, 1991, S. 58.
[137] Vgl. Althaus, 1994, S. 51.

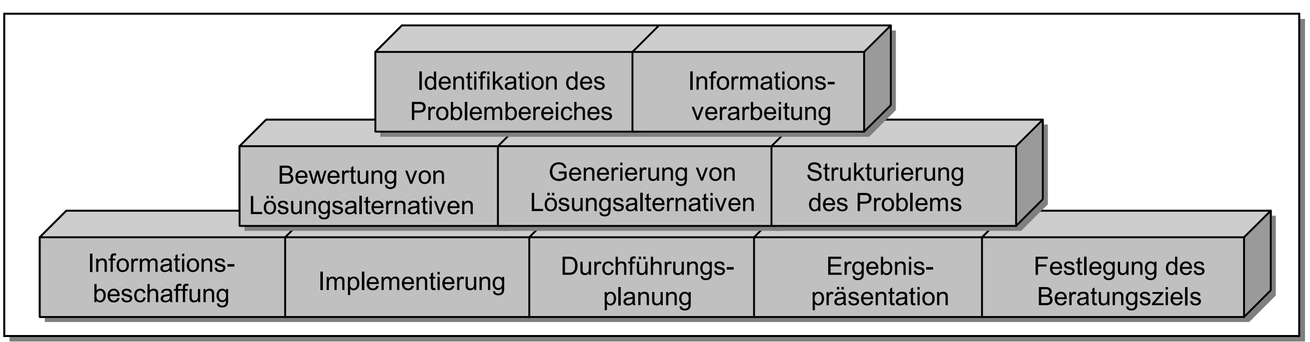


Abbildung 13: BAUSTEINE DES BERATUNGSPROZESSES[138]

Die Verknüpfung der in der Abbildung dargestellten Bausteine durch gerichtete Pfeile kann zu einer bestimmten zeitlichen Abfolge führen, ohne dass eventuell erforderliche Rückkoppelungen und Wiederholungen einzelner Schritte außer Acht gelassen werden müssen.[139]

2.1.3.3 Der Beratungsmarkt

Beratungsunternehmen können als „Promotoren der Innovation“[140] angesehen werden. „The changed economic and social environment in Europe is generating countless and unlimited possibilities and opportunities for innovation in most industries. At the same time the continuing process of globalisation and relentless and fast moving change requires business to adapt in order to remain competitive. This situation is a stimulus to the demand of qualified and professional consulting services. The consulting sector is taking the challenge of assisting companies to seize the opportunities and to stay ahead of developments.”[141]

Beratungsunternehmen müssen auf wechselnde Umfeldbedingungen schnell reagieren, sie sollen den Wandel voraussehen, ihn mitgestalten und ihre Kunden bei der Bewältigung dieses Wandels unterstützen. Dabei stehen sie selbst unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber. Inhalte der Unternehmensberatung sowie die Herausforderungen an die Beratungsunternehmen sind abhängig von den jeweiligen Erfordernissen des Marktes.[142] Um an die Situation von Beratungsunternehmen angepasste Gestaltungshinweise entwickeln zu können, müssen an dieser Stelle zunächst die auf dem Beratungsmarkt gegebenen Bedingungen dargestellt werden. Dies erfolgt, indem die folgenden Abschnitte die his-

[138] Vgl. Szyperski/Klaile, 1982, S.65.
[139] Vgl. Klaile, 1984, S. 97 und Elfgen/Klaile, 1987, S. 70.
[140] nach Dworatschek, 2003, und Scheer/Köppen, 2001, S. 2 ff
[141] Gidron, 1999, S.1.
[142] Vgl. Althaus, 1994, S.32 f.

torische Entwicklung des Beratungsmarktes, die derzeitigen Marktcharakteristika und das Marktvolumen sowie Trends beschreiben. Interessant sind auch die Anbieterseite und die Nachfrageseite. Der Markt für Unternehmensberatung weist allerdings eine hohe Intransparenz auf, die in Abgrenzungs- und Erhebungsproblemen und in der Heterogenität des Beratungsangebotes begründet ist.

2.1.3.3.1 historische Entwicklung, Charakteristika und Entwicklungstrends

Die folgende Tabelle zeigt kurz die historische Entwicklung des Beratungsmarktes auf.

Zeit / Periode	US-Amerika		Deutschland / Europa	
	Entwicklungs-Stufe	***Inhaltliche Schwerpunkte***	***Entwicklungs-Stufe***	***Inhaltliche Schwerpunkte***
Beginn 20. Jahrh./ Industrielle Massenfertigung	Scientific Management	Rationalisierung von Mensch–Maschine-Systemen	Naturwissenschaftliche Beratung	Beratung im landwirtschaftlichen Bereich
1920 – 1930	Erste Beratungsunternehmen (McKinsey etc.), Finanzberatung	Systems Approach, Universal- und Teamberatung	Trennung von kaufmännischer und techn. Beratung	Kostenrechnung, techn. Beratung
2. Weltkrieg	Berater als Ersatz für kriegsbedingt fehlende Personen, Beratung der Armee	Organisation, Arbeitsvorbereitung, Rechnungswesen		Produktivitätssteigerung, Materialfluss, Rechnungswesen
1950 – 1960	Internationalisierung, Dependancen in Europa	Marketing, Führung		Amerikanische Führungstechniken, Produktivität, techn. Beratung
1960 – 1980	Europäisierung	Marketing, Unter-Nehmensstrategie, EDV, Internationa-Lisierung der Märkte, Planungssysteme	Gründungs-Boom nationaler Gesellschaften	EDV, Internationalisierung der Märkte, Planungssysteme
seit 1980	Diversifikation, Erschließung neuer Märkte (z.B. im pazifischen Raum	Ökologie, Kostenrechnung, Prozeßoptimierung	Diversifikation, vereinzelte Auslandsniederlassungen	Ökologie, Kostenrechnung, Prozeßoptimierung

Tabelle 1: HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES BERATUNGSMARKTES[143]

[143] Vgl. Dichtl, 1998, S. 33

Charakteristika des Beratungsmarktes und Entwicklungstrends

Nachdem die historische Entwicklung des Beratungsmarktes aufgezeigt worden ist, sollen nachfolgend aktuelle Charakteristika und Entwicklungstrends des Beratungsmarktes dargestellt werden.

SCHMID und SCHUMANN nennen die folgenden sieben Charakteristika des Marktes für Unternehmensberatung:[144]

(1) Schnelles Wachstum
(2) Konzentration in der Spitze
(3) Fragmentierter Anbietermarkt
(4) Erfahrung als Erfolgsfaktor
(5) hoher Wettbewerbsgrad
(6) Honorierung
(7) Wandel der Beratungsprodukte

(1) *Schnelles Wachstum*

Der Unternehmensberatungsmarkt ist mit einer Vielzahl von Dienstleistungsangeboten sehr dynamisch. Der weltweite Umsatz der Unternehmensberatung wird auf ca. 45 Mrd. US $ geschätzt. Die jährlichen Wachstumsraten, bisher je nach Land zwischen 10 % und 30 %, werden auch in den nächsten Jahren in den industrialisierten Ländern 10 % bis 15 % und in den schnell wachsenden Regionen, wie z.B. Asien und Osteuropa, bis zu 30 % betragen.[145] Es werden für den Markt für Unternehmensberatungsleistungen aber nicht nur in naher Zukunft, sondern voraussichtlich noch auf Jahrzehnte hinaus hohe Wachstumsraten prognostiziert.[146] Wird der deutsche Beratungsmarkt betrachtet stellt sich die Entwicklung etwas anders dar. Es erfolgte ein kontinuierliches Wachstum, wenn auch weniger starkes Wachstum, als die weltweiten Durchschnittswerte zeigen, bis zum Jahre 2001. Dann erfolgte in den Jahren 2002 und 2003 ein leichter Einbruch. Im Jahr 2004 wuchs der Beratungsmarkt wieder.[147] Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das Wachstum des deutschen Beratungsmarktes in den letzten 10 Jahren.

[144] Vgl. Schmid/Schuhmann, 1998, S. 3ff.
[145] Vgl. Consulting Guide, 1998, S. 3.
[146] Vgl. Dickel, 1998, S. 41.
[147] Vgl. BDU, 2004, S. 4.

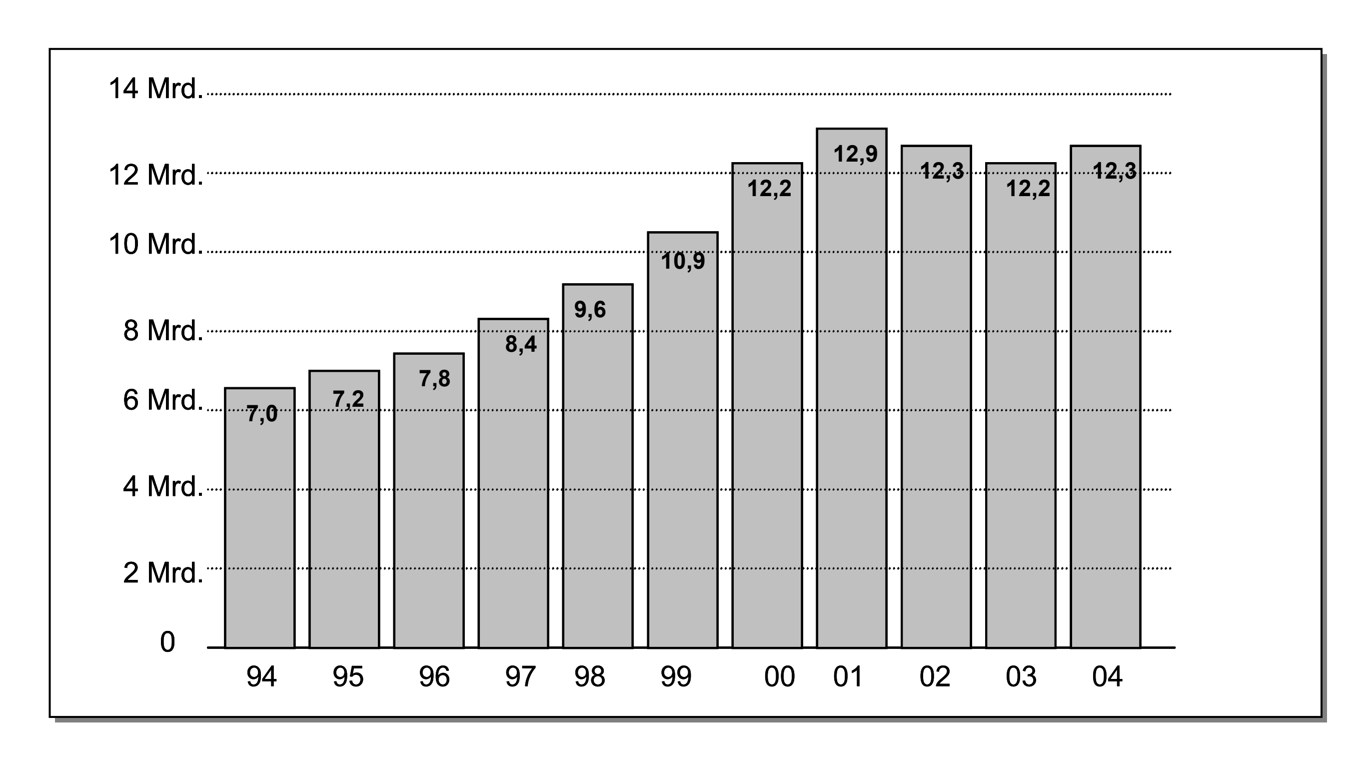


Abbildung 14: DER BRANCHENUMSATZ DES UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKTES IN DEUTSCHLAND VON 1994 BIS 2004 IN MRD. €[148]

(2) Konzentration in der Spitze

In der Spitzengruppe der größten Beratungsunternehmen fand ein Konzentrations- und Abrundungsprozess statt.[149] Als Gründe für die Fusionen werden verstärkte internationale Präsenz, Verstärkung bestimmter Leistungsbereiche, Nutzung von Synergien, Bündelung der Kräfte usw. genannt. Die Konzentration ist auf nationaler Ebene eher ein „Abrundungspozess“ [150] der sich durch Übernahmen kleinerer, meist sehr spezialisierter Consultingfirmen durch große Beratungsunternehmen zur Abrundung der eigenen Leistungspalette auszeichnet.[151] Dieser Trend zur Konzentration, wird aufgrund der Globalisierung anhalten und sich sogar verstärken.[152]

(3) Fragmentierter Anbietermarkt

Global betrachtet dominieren vor allem große US-amerikanische Beratungsunternehmen den Markt. Neben den wenigen Großunternehmen existieren jedoch viele kleine bis mittelgroße Anbieter im Beratungsbereich.[153] Dadurch zeigt der Markt auf der Anbieterseite eine starke Fragmentierung.

[148] BDU, 2004, S. 4.
[149] Vgl. BDU, 2000, S. 6 u. Hummel/Zander, 1999, S. 149.
[150] Schmid/Schumann 1998, S.3.
[151] Vgl. Niedereichholz, 1994, S. 4.
[152] Vgl. BDU, 2000, S. 6.
[153] Vgl. Dickel, 1998, S. 49.

Einen starken Anstieg verzeichnete die Anzahl der kleineren Beratungsunternehmen, da Großunternehmen verschiedene Fach- und Führungsleistungen ausgegliedert (Outsourcing) haben und damit viel Personalstellen abbauen konnten. Mit diesem Personalabbau ergab sich im gleichen Zuge eine steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen in eben diesen Unternehmen[154]; Berater führen nun die Aktivitäten aus, für die kein (betriebliches) Personal mehr verfügbar ist. Der steigende Bedarf kann in Teilen durch entlassene Fach- und Führungskräfte der Großunternehmen gedeckt werden, die sich nun als selbständige Berater betätigen.

(4) Hoher Wettbewerbsgrad

Die bereits große und noch weiter wachsende Anzahl der Anbieter auf dem Beratungsmarkt führt zu einer starken Konkurrenzsituation. Wettbewerb existiert hier zum einen hinsichtlich der Akquise von Aufträgen, bei der die Preisgestaltung für die angebotene Dienstleistung eine wichtige Rolle spielt. Zum anderen gibt es auch einen starken Wettbewerb beim Anwerben gut qualifizierter Mitarbeiter mit vielseitigen Kenntnissen.[155] Da der Markt an hoch qualifizierten und motivierten Fachkräften schon seit einiger Zeit sehr ausgedünnt ist, und zudem neue Beratungsfirmen in den Markt drängen, wächst die Bedeutung von Personalmanagement und Personalentwicklung in der Beratung.[156]

(5) „Erfahrung“ als Erfolgsfaktor

Für den Nachfrager von Beratungsleistungen ist die Erfahrung des Consulting-Unternehmens eine der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Auftragsvergabe. Der Kunde erwartet vom Berater spezielle *Branchenkenntnisse* oder/und *Expertenwissen* hinsichtlich bestimmter Fachdienstleistungen, wie Unternehmensstrategie oder Materialplanung und/oder spezifisches *Methodenkönnen*, z.B. Softwareimplementierung, Kostenrechnungssysteme, Projektmanagementverfahren. Aus diesem Grund bieten viele Beratungsunternehmen heute ein Spektrum unterschiedlicher Beratungsleistungen für bestimmte Branchen an. Die Kombination von Methoden-Wissen und Branchen-Erfahrung kann dabei ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.[157]

[154] Vgl. Däfler, 1999, S. 29.
[155] Vgl. BDU, 2000, S. 6.
[156] Vgl. BDU, 2004, S.6.
[157] Vgl. Schmid/Schumacher, 1998, S. 4.

(6) Honorierung

Gute Beratungsleistungen sind nach wie vor teuer. Die Honorarsätze für qualifizierte Unternehmensberater können zwischen 900 bis 1800 € und darüber liegen.[158] Allerdings sind die Honorarsätze, unter Berücksichtigung der Inflation nicht signifikant gestiegen. Mittlerweile hat sich vielfach die ergebnisorientierte Honorierung durchgesetzt, bei sich die Bezahlung am Projekterfolg orientiert. Dies setzt direkt messbare Größen voraus (z.B. bei einem Auftrag: Reduktion von Fehlzeiten oder Verringerung der direkten Kosten). Bei Beratungsaufträgen deren Ergebnisse nicht exakt messbar sind, bieten sich nach wie vor fest vereinbarte Projekthonorare an. Dabei nimmt die Variante zu, in den Berater-Tagessatz die Nebenkosten (Tagesspesen, Reisekostenpauschalen) zu integrieren.

(7) Wandel der Beratungsprodukte

Ein weiteres kennzeichnendes Merkmal des Beratungsmarktes ist die Weiterentwicklung bzw. der ständige Wandel der Beratungsprodukte. „Beratungsunternehmen boomen und schrumpfen dabei oft in Abhängigkeit von der Attraktivität und Vermarktung bestimmter Management-Tools, wie z.B. des Reengineering."[159] Derzeit und voraussichtlich auch zukünftig führen insbesondere „neue Technologien" zu Änderungen bzw. Anpassungen von Beratungsleistungen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise die Beratung von Kunden zum Themengebiet Implementierung e-basierter Systeme und damit verbundenen Umstrukturierungen der Organisation zu nennen.[160]

Die (Neu-)Entwicklungen und Veränderungen von Beratungsprodukten entstehen als Reaktionen auf sich ändernde Umweltbedingungen. Der Berater bzw. das Beratungsunternehmen ist für Kundenunternehmen dann ein ´katalysatorisches Medium` bei der Bewältigung der Umweltveränderungen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass auch die Beratungsfirmen diesem Wandel ausgesetzt sind. Den Umgang der Berater mit diesen Änderungen, u.a. Innovation nach Innen und Außen, beleuchten die nächsten Kapitel.

[158] Vgl. IHK Ostwürttemberg, 2005, S.3, o.A..
[159] Schmid / Schuhmacher, 1998, S. 5.
[160] BDU, 2000, S. 8.

2.1.3.3.2 Marktvolumen

Probleme der Quantifizierung

Die beschriebene Intransparenz des Beratungsmarktes hinsichtlich der angebotenen und nachgefragten Leistungen erschwert auch eine Quantifizierung des Marktvolumens.[161] Zahlenmaterial in Publikationen zur Unternehmensberatung ist heterogen und zum Teil widersprüchlich. Die Verlässlichkeit der Daten zur Entwicklung der Beratungsbranche und die Vergleichbarkeit der Angaben wird in Frage gestellt.[162]

Der Grund für das heterogene Zahlenmaterial ist, dass es bei der Ermittlung von Kennzahlen für den Beratungsmarkt viele Schwierigkeiten gibt.[163] Aufgrund des Fehlens einer amtlichen Statistik bzw. eines verbindlichen Berufsregisters sowie der Zersplitterung des Verbandswesens ist Zahlenmaterial von autorisierter Stelle nicht erhältlich.[164] Die nicht geschützte Berufsbezeichnung Unternehmensberater[165], die schwierige Marktabgrenzung im Bereich der Software-, Rechts- und Steuerberatung sowie der Wirtschaftsprüfung[166] und die Verschwiegenheitspflicht gegenüber Klienten erschweren eine Erfassung der Dimensionen des Marktes.[167] Diesbezüglich schreibt auch die Frankfurter Allgemeine Zeitung[168]: *„Ein aussagefähiger Überblick über den Markt für Management- und Unternehmensberatung ist in Deutschland nur schwer zu gewinnen. Ursache hierfür sind die fließenden Grenzen der klassischen Unternehmensberatung etwa zur Personal-, Public Relations- oder Informationstechnikberatung. Ein wichtiger Grund sind auch die „Publizitätsscheu" gerade großer Beratungsgesellschaften und die bei einer „direkten" Abfrage nicht immer „plausiblen" Angaben über Umsätze und über die Zahl der fest angestellten Berater. Damit steht diese auf Seriosität setzende Branche im Widerspruch zum eigenen Anspruch"*.

Auch die Angaben des BDU sind nur begrenzt aussagefähig, da nur knapp 5 % aller Beratungsfirmen Mitglieder des Verbandes sind und sich von diesen wiederum nur ein gutes Viertel an den statistischen Erhebungen beteiligt.[169]

---

[161] Vgl. Elfgen/Klaile, 1987, S. 160.
[162] Vgl. Sperling, 1998, S. 17.
[163] Vgl. Dichtl,1998, S. 32.
[164] Vgl. Wagner, 1992, S. 18.
[165] Vgl. Elfgen/Klaile, 1987, S. 155.
[166] Vgl. Wagner, 1992, S. 18.
[167] Vgl. Dichtl,1998, S. 32.
[168] FAZ vom 23.12.1995, Nr. 299, S. 18, o.A..
[169] Vgl. Sperling, 1998, S. 18.

Aus den genannten Gründen ist das existierende Zahlenmaterial nicht uneingeschränkt verwendbar und muss ggf. in seiner Aussagekraft relativiert werden. Dennoch bieten die immerhin konsistenten Schätzungen eine Orientierungshilfe und sollen deshalb auch in dieser Arbeit verwendet werden, um einen Überblick zum Unternehmensberatungsmarkt geben zu können.

Marktvolumen weltweit

Bei der Betrachtung der weltweiten Beratungsbranche und der Verteilung ihrer Umsätze fällt die im Jahr 2000 noch herausragende Stellung des nordamerikanischen Marktes auf.

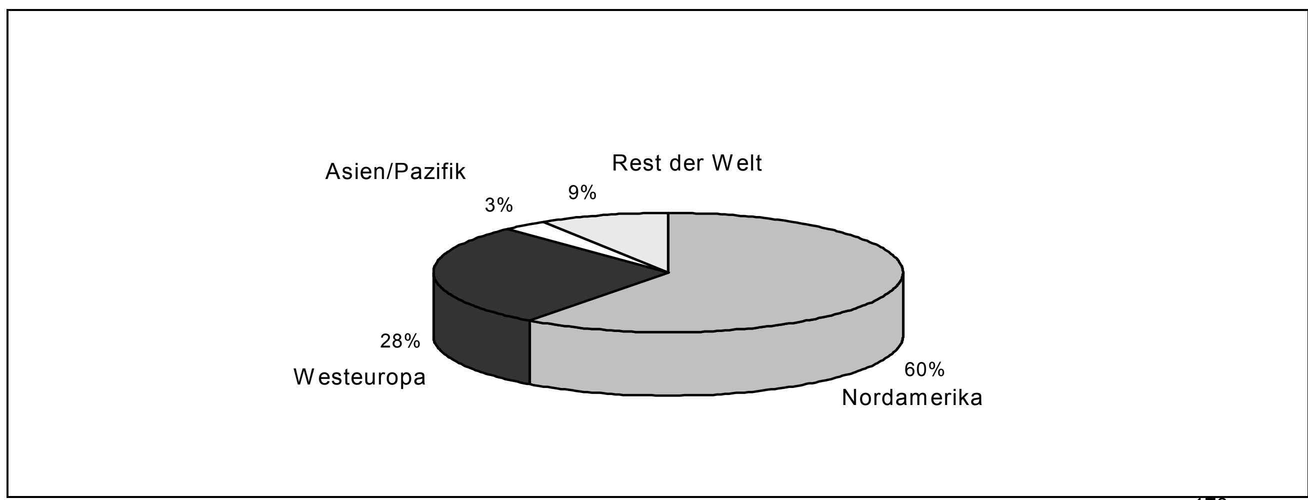


Abbildung 15: BERATUNGS-WELTUMSATZ NACH REGIONEN IM JAHR 2000[170]

Mit 60 % des gesamten Branchenumsatzes nahm Nordamerika die erste Stelle ein, gefolgt von Westeuropa mit 28 % und Asien/Pazifik mit 3 %. Die restlichen 9 % wurden von den übrigen Regionen der Welt erwirtschaftet.

Das enorme Branchenvolumen von weltweit ca. 80 Mrd. US $[171] war das Ergebnis der schon angesprochenen dynamischen Entwicklung der Märkte mit einem seit Anfang der 90er Jahre durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 15 %. In Europa konnte insbesondere der deutsche Beratungsmarkt das Wachstum der Unternehmensberatungsmärkte in anderen Ländern noch übertreffen und baute seine führende Marktstellung seit 1989 mit 27 %[172] auf 31 % im Jahre 1999 aus.[173] Den zweitgrößten Markt in Europa repräsentierte

[170] BDU Pressemitteilung, 5.10.2000 o.S..
[171] Vgl. BDU Pressemitteilung vom 05.10.2000 o.S..
[172] Dickel, 1997, S. 42.
[173] Vgl. BDU Pressemitteilung vom 30.08.2000 o.S..

Großbritannien mit 27 %[174] des jährlichen Umsatzvolumens im Gegensatz zu 24,4 % im Jahre 1989.[175] Annähernd 60 % der europäischen Umsätze wurden im Jahr 2000 in diesen beiden Ländern erwirtschaftet.[176]
Bis zum Jahr 2004 hat sich der weltweite Umsatz allerdings in den verschiedenen Regionen sehr unterschiedlich entwickelt. Nordamerika konnte aufgrund des schwierigen und hart umkämpften Marktumfelds die herausragende Stellung aus dem Jahre 2000 nicht halten.[177] Im Gegensatz zur Entwicklung auf dem nordamerikanischen Markt ließen sich im asiatischen Raum sehr hohe Wachstumsraten verwirklichen.[178] Der europäische Beratungsmarkt hat nach einem gesunkenen Umsatz im Jahr 2002 wieder aufgeholt und zu positiven Wachstum zurückgefunden; diese Entwicklung ist in erster Linie auf das starke Wachstum von 13% in Großbritannien zurückzuführen. [179]

Marktvolumen in Deutschland

Der Branchenumsatz der Beratungsbranche in Deutschland lag im Jahr 2000 bei 23,8 Milliarden DM. Er wuchs um 11,8%, im Vergleich zum Vorjahr 1999 etwas langsamer, damals betrug das Wachstum 13,3%. Im Jahr 2001 erreichte der Branchenumsatz 12,9 %. In den Jahren 2002 und 2003 erfolgte ein leichter Einbruch (12,3% und 12,2%). Im Jahr 2004 ergab sich eine Stabilisierung mit einem Umsatz von 12,3 %.

Die starken gestiegenen Branchenumsätze im Jahr 2001 waren vornehmlich auf die Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundene Internationalisierung der Beratungsunternehmen zurückzuführen. Ein weiterer Grund lag in der zunehmenden Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien.[180]
Insgesamt erreichte die Beraterbranche Wachstumsraten über denen der nationalen Wirtschaft, die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des Beratungsmarktes lag von 1994 bis 2004 bei 5,8%.[181] Der Anteil des Beratungsumsatzes am Bruttoinlandsprodukt betrug im Jahr 2000 etwa 0,6% (geschätzt auf Basis eines Wirtschaftswachstums von 3%)[182],

[174] Vgl. BDU, Pressemitteilung vom 30.08.2000, o.S..
[175] Vgl. Dickel, 1997, S. 42.
[176] Vgl. BDU, Pressemitteilung vom 20.07.1999.
[177] Vgl. BDU, 2004, S. 16.
[178] Vgl. BDU, 2004, S. 16.
[179] Vgl. BDU, 2004, S. 16.
[180] Vgl. BDU, 2000 S. 4.
[181] Vgl. BDU, 2004, S. 4.
[182] Vgl. BDU, 2000, S. 6.

2003 lag er bei 5,8 % und im Jahr 2004 bei 5,7%. Für das Jahr 2005 wird ein Anstieg prognostiziert.[183]

2.1.3.3.3 Beratungsangebot und Beratungsfelder

Anbieter von Beratungsleistungen - Größenstruktur

Den Beratungsmarkt, hinsichtlich des Branchenumsatzes, prägen die großen Gesellschaften. Den größten Anteil an allen Beratungsunternehmen in Deutschland machen hingegen die mittleren und kleinen Unternehmen aus. Folgende Tabelle stellt zusammenfassend die Größenstruktur und ihre Entwicklung auf dem deutschen Beratungsanbietermarkt dar.

	Top 40		**mittelgrosse Gesellschaften**		**kleinere Unternehmen**	
	Jahr 2000	**Jahr 2004**	**Jahr 2000**	**Jahr 2004**	**Jahr 2000**	**Jahr 2004**
Umsatz in Mrd. DM / €	11,2 DM	6,09 €	8,5 DM	4,32 €	4,1 DM	1,93 €
Marktanteil	47%	49,4%	35,5%	35,0%	17,5%	15,6%
Wachstum ∅	18%	0,2%	9%	2,9%	2,5%	- 0,1%
Anzahl der Unternehmen	40	40	4.500	4.400	10.200	9.900
Anteil an Gesamt-unternehmen	0,3%	0,3%	30%	30,7%	69,7%	69%
Anzahl Berater	23.300	23.000	29.000	28.800	15.800	15.500

Tabelle 2: KENNZAHLEN ZUM DEUTSCHEN BERATUNGSMARKT: 2000 UND 2004[184]

Besonders auffällig in der Tabelle 2 ist, dass die Großunternehmen mit einem Anteil von nur 0,3% an der Gesamtzahl der Unternehmen fast 50% des Gesamtbranchenumsatzes erwirtschaften.

Beratungsfelder

Das Tätigkeitsspektrum der Unternehmensberatungen umfasst eine große Anzahl verschiedener Dienstleistungen - der BDU spricht von ca. 300 bis 350 Bereichen. Wie oben erwähnt, gibt es für die Unternehmensberatung kein klar umrissenes Tätigkeitsspektrum. Während einige Aufgabenstellungen der Berater an Bedeutung verlieren, gewinnen andere Tätigkeiten an Stellenwert und erweitern neue Einsatzgebiete des Leistungsspektrums in der Unternehmensberatung. Die wesentlichen, in Gruppen zusammengefassten Tätigkeitsbereiche sind die folgenden[185]:

[183] Vgl. BDU, 2004, S. 4.
[184] Vgl. BDU, 2000, S. 9 u BDU 2004, S. 8.
[185] Vgl. Sperling, 1998, S. 29.

- Außenwirtschaftsberatung
- Controlling, Finanz- und Rechnungswesen
- Datenverarbeitung
- Informationsmanagement
- Informationstechnologien
- Internationalisierung
- Logistik
- Marketing / Vertrieb
- Mergers & Acquisitions
- Öffentlichkeitsarbeit
- Personalberatung / Personalwesen
- Produktion
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement
- Rationalisierung
- Technik
- Umweltschutzorganisation
- Unternehmensführung / Organisation
- Unternehmensgründung
- Unternehmenskultur
- Unternehmensverkauf
- Weiterbildung und Training

Je nach Betrachtungsperspektive, z.B. die Spezialisierung des Unternehmens, dem Typ der Beratung oder der Art der angebotenen Beratungsprodukte, ergibt sich eine unterschiedliche Aufteilung des Marktes. Der BDU teilt den Markt in IT-Beratung, Strategieberatung, Operations-Management (Organisationsberatung) und Personalberatung (Human Resource Management). Die folgende Abbildung zeigt den prozentualen Anteil dieser Bereiche am Gesamtumsatz im Jahr 2004.

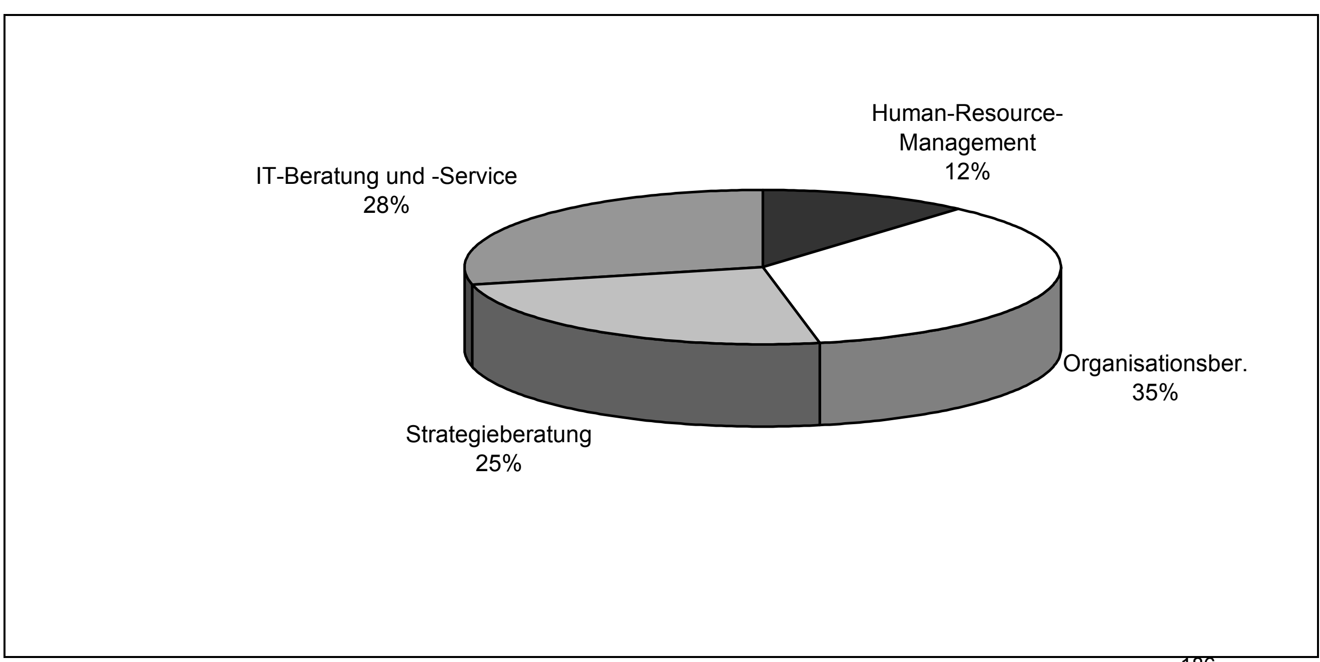


Abbildung 16: BERATUNGSBEREICHE DER UNTERNEHMENSBERATUNGEN 2004[186]

[186] BDU 2004, S. 10.

In dieser Arbeit soll keine Konzentration auf Anbieter bestimmter, ausgewählter Leistungen erfolgen, vielmehr werden Unternehmensberatungen allgemein untersucht, die Eingrenzung erfolgt über die Unternehmensgröße (vgl. Kap. 2.1.1).

2.1.3.3.4 Nachfrage von Beratungsleistungen

Größenstruktur

Beratungsdienstleistungen werden in Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftssektoren und Branchen nachgefragt. Die Hauptnachfrage nach Beratungsleistungen kommt zurzeit vornehmlich aus Unternehmen der klassischen Industrie, also dem verarbeitenden Gewerbe, hier insbesondere der Industriezweig der Vorleistungsgüter. Auch Finanzdienstleister haben im Zuge von Basel II nach wie vor einen hohen Beratungsbedarf. In der Konsumgüterbranche und im Gesundheitsmarkt, insbesondere bei den Krankenhäusern gab es einen Anstieg der Beratungsnachfrage. In den Bereichen Informationstechnologie (TIMES) und öffentliche Verwaltung sind hingegen Nachfragerückgänge zu verzeichnen gewesen. Die folgende Grafik zeigt die Nachfragerseite, aufgeteilt nach Kundenbranchen.

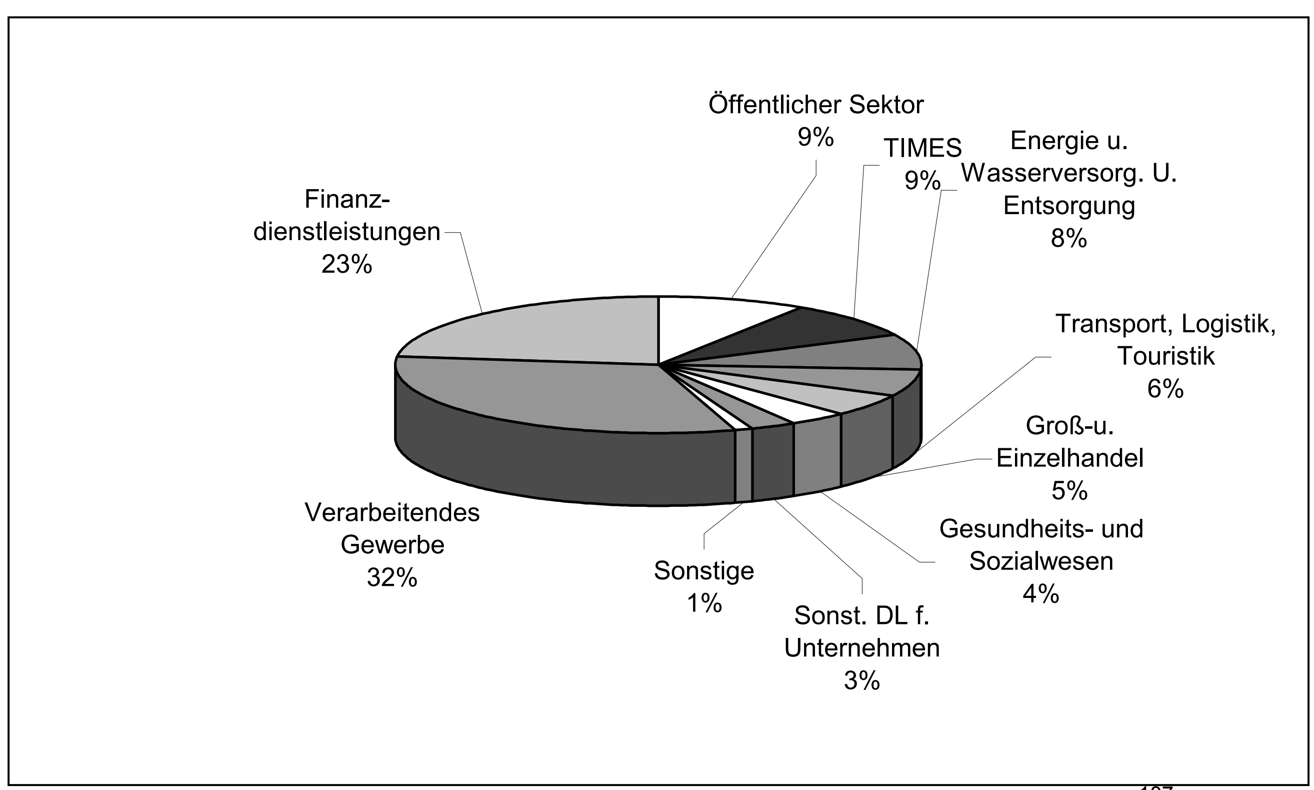


Abbildung 17: NACHFRAGERSEITE NACH KUNDENBRANCHEN 2004[187]

[187] BDU, 2004, S. 12

Bei der Betrachtung der Größe der nachfragenden Unternehmen fällt auf, dass der Anteil der kleineren und mittleren Unternehmen geringer als der von Großunternehmen ist.[188] Insgesamt arbeiten ca. 90% der Großunternehmen und 40% der mittelständischen Unternehmen in Deutschland regelmäßig mit Beratern zusammen.[189]

Gründe für die Nachfrage nach Beratungsleistungen

Kundenunternehmen fragen aus unterschiedlichen Gründen Beratungsleistungen nach. Hauptsächlich erfolgt eine Nachfrage nach Beratungsleistungen, weil Berater bestimmte Funktionen im Kundenunternehmen erfüllen sollen. Zu diesen Funktionen gehören[190]:

- Entwicklungs- und Innovationsfunktion
- Durchsetzungsfunktion
- Wirtschaftlichkeitsfunktion
- Katalysatorfunktion
- Konfirmationsfunktion[191]
- Prestigefunktion[192]

Die *Entwicklungs- und Innovationsfunktion* beschreibt die Funktion des Beraters als „Anstoßgeber". Hier soll im Kundenunternehmen ein organisatorischer Wandel zur Lösung eines vorliegenden Problems bewirkt werden.[193] Im Rahmen dieser Entwicklungsfunktion erfolgt auch die zum organisatorischen Wandel notwendige Entwicklung von Innovationen.

„Im Rahmen der *Durchsetzungsfunktion* arbeitet der Berater darauf hin, dass ein Entscheid bezüglich der Lösung eines Problems zustande kommt."[194] Dieses Problem kann zum einen aus einer gewissen Entscheidungsschwäche des Managements[195] resultieren, zum anderen kann „Interessengerangel"[196] unterschiedlicher Gruppen die Durchsetzung von Entscheidungen verhindern. Deshalb werden Berater aufgrund ihrer Unabhängigkeit

[188] Vgl. Kohr, 2000, S. 36.
[189] Vgl. Dickel, 1997, S. 52.
[190] Vgl. Scheer, 2001, S. 2.
[191] Vgl. Althaus, 2001, S.39.
[192] Vgl. Althaus, 2001, S. 39.
[193] Vgl. Althaus, 1994, S. 33.
[194] Althaus, 1994, S.37.
[195] Vgl. Althaus, 1994, S. 37.
[196] Althaus, 1994, S.37.

als neutrale Instanz beauftragt und sollen, z.B. durch die Entwicklung von Entscheidungsvorlagen, Einfluss auf die Durchsetzung von Entscheidungen nehmen.[197]

Die unternehmensinterne Durchführung von Aufgaben, die nicht zu den Kernaufgaben eines Unternehmens zählen ist oft weniger wirtschaftlich als die Bearbeitung durch ein Beratungsunternehmen.[198] Für Berater sind die „Nicht Routineaufgaben“ des Unternehmens ständig anfallende Aufgaben, so dass das Beratungsunternehmen Skaleneffekte realisieren[199] und für das Kundenunternehmen eine *Wirtschaftlichkeitsfunktion* erfüllen kann.

Die *Katalysatorfunktion* bezeichnet den Anstoß von Veränderungsprozessen im Unternehmen durch die bloße Anwesenheit eines Beraters.[200] Mitarbeiter fühlen sich in diesem Fall oftmals dazu motiviert über Verbesserungspotenziale nachzudenken. Der Berater übernimmt bei der Katalysatorfunktion hauptsächlich eine stimulierende und moderierende Rolle und versucht latent vorhandene Konzepte und Verbesserungsvorschläge im Unternehmen aufzudecken und an Entscheidungsgremien weiterzuleiten.[201]

Von *Konfirmationsfunktion* wird gesprochen wenn weit reichende oder kritische Entscheidungen getroffen werden müssen und zu diesem Zweck ein Berater beauftragt wird. Die Hinzuziehung eines Beratungsunternehmens kann in diesem Fall zwei unterschiedlichen Zwecken dienen. Einerseits kann sie zur Absicherung der Geschäftsleitung dienen. Auf diese Weise fallen aus einer Fehlentscheidung resultierende Konsequenzen bei Berufung auf das Beratungsunternehmen milde aus.[202] Andererseits kann z.B. bei Entlassungen der Berater als Sündenbock dienen, da Einschnitte in das Sozialgefüge von den Mitarbeitern oftmals eher akzeptiert werden, wenn sie von objektiven Beratern vorgeschlagen werden.

Ferner werden noch die Transferfunktion und die Objektivierungsfunktion genannt, die allerdings beide der Entwicklungs- und Innovationsfunktion zugeordnet werden können; sie werden aus diesem Grund hier nicht weiter ausgeführt. “Prestigefunktion“ ist im deutsch-

[197] Vgl. Scheer, 2001, S. 2.
[198] Vgl. Scheer, 2001, S. 2.
[199] Vgl. Althaus, 1994, S. 35.
[200] Vgl. Scheer, 2001, S.2.
[201] Vgl. Althaus, 1994, S. 38.
[202]Vgl. Althaus, 1994, S. 39.

sprachigen Raum kaum ausgeprägt, so dass auch hier auf eine weitere Beschreibung verzichtet werden kann.

Die beschriebenen Funktionen spielen im Rahmen dieser Arbeit eine Rolle, da sie dazu beitragen können Innovationen für das Kundenunternehmen zu generieren oder Innovationen im Beratungsunternehmen selbst anzustoßen - durch beim Kunden gemachte Erfahrungen oder neu gewonnene Kenntnisse. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die so genannte Entwicklungs- und Innovationsfunktion; wie der Name schon sagt, trägt sie direkt zur Entstehung von Innovationen bei. Die anderen Funktionen treten dabei eher indirekt in Erscheinung, beispielsweise können im Rahmen der Konfirmationsfunktion Mitarbeitervorschläge Innovationen anstoßen.

2.2 Unternehmensgründungen

Existenz- oder Unternehmensgründungen haben unterschiedliche Ausprägungen und beinhalten vielfältige Aspekte. Dieses Kapitel dient dazu die verschiedenen Facetten aufzuzeigen und die Thematik dieser Arbeit einzugrenzen.

2.2.1 Abgrenzung des Unternehmensgründungs-Begriffs

Zunächst soll der Begriff *"Unternehmensgründung"* erläutert werden.
Unternehmensgründungen können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. In der deutschsprachigen Literatur findet sich hauptsächlich eine Betrachtungsweise aus juristischer Sicht. Die Gründung eines Unternehmens wird beispielsweise an der Eintragung ins Handelsregister, der Unterzeichnung eines Gesellschaftsvertrags oder einer Gewerbeanmeldung festgemacht.[203]
Eine ausführliche, alle Teilbereiche der Betriebswirtschaft umfassende, prozessuale Betrachtungsweise definiert Unternehmensgründungen hingegen wie folgt:
Eine Gründung ist ein *„Prozess der Schaffung eines gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems“.*[204] *„Die Gründung ist demnach als derjenige Prozess anzusehen, der alle vorbereitenden und planenden Aktivitäten umfasst, die erforderlich sind, um eine Idee durch Errichtung einer marktfähigen Unternehmung zu verwerten, d.h. technisch zu realisieren und wirtschaftlich zu vermarkten“.*[205]

[203] Vgl. Wippler, 1998, S. 10.
[204] Szyperski/Nathusius, 1999, S. 25.
[205] Vgl. Wippler, 1998, S.11.

Allerdings muss der Begriff der Unternehmensgründung bzw. -neugründung vom Begriff Existenzgründung getrennt betrachtet werden. ´Existenzgründung` umfasst über die oben definierte ´Unternehmensgründung` hinaus auch Übernahmen bereits bestehender Unternehmen, Unternehmensbeteiligungen und Franchising. Eine Unternehmensneugründung bezeichnet also die Schaffung einer neuen Wirtschaftseinheit. Demgegenüber steht bei Existenzgründung die auf eine Person bezogene Aktivität der Verselbständigung im Vordergrund[206].

Die Tabelle 3 verdeutlichen die vier Varianten der Unternehmensgründung.

Systemgestaltung / **Arbeitsrechtlicher Status des Gründers**	**Originär (systemschaffend)**	**Derivativ (systemverändernd)**
Selbständig	Neugründung (Gründung i.e.S.)	Übernahme
Unselbständig	Tochtergründung	Fusion/Umgründung

Tabelle 3: VIER VARIANTEN DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG[207]

- ➔ Selbständige unterscheiden sich von Unselbständigen durch den arbeitsrechtlichen Status des Gründers.
- ➔ Unterscheidungskriterium von originären und derivativen Gründungen ist die Art der Systemgestaltung. Auf der einen Seite steht die Schaffung einer vorher nicht existenten Unternehmenseinheit in Form einer Neugründung, auf der anderen Seite die Neuschaffung einer vorher bereits bestehenden Unternehmenseinheit durch Übernahme.

In dieser Dissertation werden nur Gründungen im engeren Sinne, also Unternehmens(neu)gründungen[208] berücksichtigt.

[206] Vgl. Unterkofler, 1988, S. 35.
[207] Haupt, 1999, S. 31.
[208] im Folgenden wird der Begriff Unternehmensgründung im Sinne der Gründung im engeren Sinne also der Unternehmensneugründung verwendet.

2.2.2 Aspekte einer Unternehmensgründung

Eine Unternehmensgründung umfasst nach der im vorhergehenden Kapitel beschriebenen Definition vorbereitende, planende, realisierende und vermarktende Aufgaben. Für eine erfolgreiche Durchführung dieser Aufgaben nennt die wirtschaftswissenschaftliche Fachliteratur hauptsächlich die drei Faktoren Gründerperson, Finanzierung und Gründungskonzept als besonders wichtig für das Gelingen einer Gründung.[209] Neben diesen drei Aspekten gibt es aber eine Vielzahl weiterer zu berücksichtigender Bereiche. Die Abbildung 18 weist auf diese Bereiche hin, indem sie mit der „Themenlandkarte Unternehmensgründung" die häufigsten Nennungen in der Gründungsliteratur verwertet.

Die in der Abbildung angeführten Aspekte werden an dieser Stelle allerdings nicht weiter ausgeführt. Vielmehr geht auf sie das Kap. 5 ein, um einen projektmanagementgestützten Gründungsprozess zu erarbeiten. Phasen der Unternehmensgründung behandelt das Kap. 3 im Kontext mit der Lebenswegkonzeption.

[209] Vgl. Schmeisser/Krimphove/Grothe, 2001; S. 2ff und Mai, 2002, S.33.

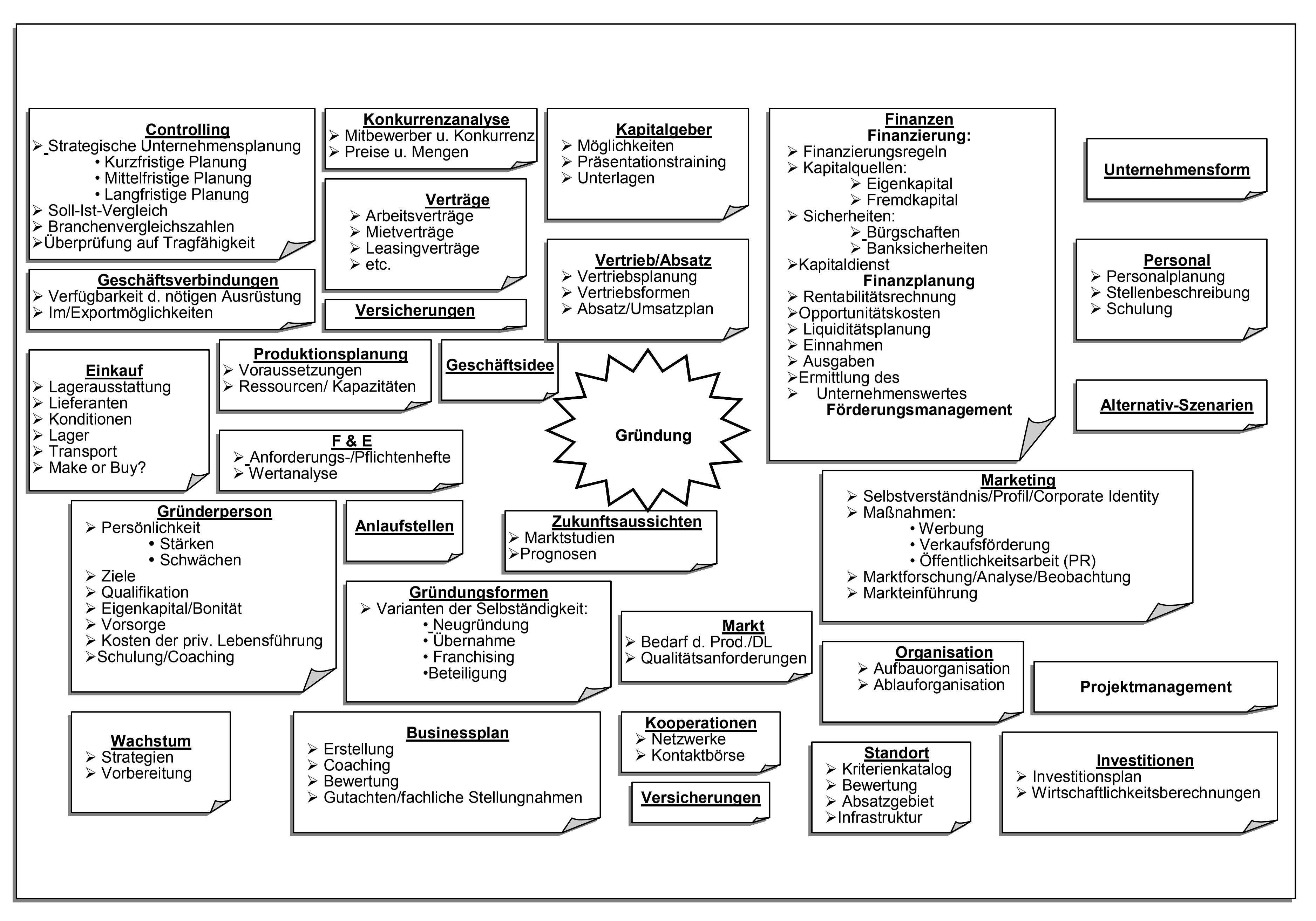


Abbildung 18: THEMENLANDKARTE UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

2.2.3 Erfolgfaktoren und Problemfelder im Gründungsprozess

Um Gestaltungshinweise für den Gründungsprozess entwickeln zu können, müssen zunächst die Ansatzpunkte für solche Gestaltungshinweise, also Erfolgsfaktoren und Risikopotenziale identifiziert werden.

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung können zwischen endogenen (unternehmensbezogenen) und exogenen (marktbezogenen) unterschieden werden.[210]

Zu den **endogenen Erfolgsfaktoren** zählen die *Gründerperson,* die *Gründungsidee* sowie das Gründungsmanagement mit *Gründungsplanung, Marketing* und *Controlling*, außerdem *Personalführung und Organisation* und *Faktorausstattung.*

Um die Aufgaben im Gründungsprozess erfolgreich zu bewältigen, benötigt der *Unternehmensgründer (Gründerperson)* sowohl ein breites Fachwissen als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Hinzu kommen besondere Persönlichkeitsmerkmale bzw. Fähigkeiten, die eine Person für die Durchführung einer Gründung prädestinieren:[211]

- gewisse Risikofreude
- Engagement
- Durchsetzungsvermögen
- Selbstbewusstsein, Selbstdisziplin, Durchhaltevermögen[212]
- Führungs- und Sozialkompetenz
- Kommunikative Kompetenz[213]

Ferner spielt der familiäre Hintergrund der Gründerperson eine hervorzuhebende Rolle sowie „körperliche und seelische Fitness".[214]

Um ein marktfähiges Unternehmen zu errichten ist es unbedingt erforderlich die *Gründungsidee* auf Erfolgsaussichten und Risiken zu überprüfen. Dazu ist die Idee aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten - aus der Sicht des Abnehmers und des Anbieters.

[210] Vgl. Unterkofler, 1988, S. 121.
[211] Vgl. Unterkofler, 1988, S. 121.
[212] Vgl. Dowling (B) 2003, S. 28.
[213] Vgl. Wirtz, 2003, S. 404.
[214] Vgl. Anderson/Woodcock, 1996, S.18 u. Dowling 2003, S. 28, Wirtz, 2003, S. 378.

Aus Sicht der potenziellen Abnehmer muss die neue Idee gegenüber bereits existierenden Angeboten deutliche Vorteile aufweisen:[215]

- Leistung,
- Qualität,
- Kundendienst/Betreuung,
- Preis

Aus Sicht des Anbieters, also des potenziellen Gründungsunternehmens, erfolgt eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Idee anhand der Kriterien:

- Marktvolumen, Umsatz, Marktanteil, Marktwachstum (Marktfähigkeit)
- Leistungswert (Preis)
- Umsetzungsaufwand (Kosten)

„Few of the business were precisely planned or proceeded according to plan. A business is an organism and not a mechanism, liable to get somewhat out of hand, finding its own direction or level, and carrying the management with it.”[216]

Grundvoraussetzung für den Gründungserfolg ist dementsprechend eine sorgfältige und systematische *Planung*.[217] Bei einer Neugründung müssen alle betrieblichen Funktionsbereiche errichtet werden. In diesem Zusammenhang kann auch von einer „All-Funktionsplanung“[218] gesprochen werden, da die Gründungsplanung die zu errichtenden Funktionsbereiche komplett abdecken muss.

Um eine erfolgreiche Gründung zu realisieren sind folgende Aspekte zu beachten: [219]

- Konkrete Zielvorstellungen sind Voraussetzung für weitere Planungsschritte.
- Eine Gründungskonzeption auf Basis der formulierten Ziele muss sämtliche Aufbau- und Ablaufaspekte der Gründung berücksichtigen.
- Eine Alternativplanung eröffnet Ausweichmöglichkeiten, wenn das ursprünglich geplante Vorhaben nicht in der geplanten Form realisiert werden kann.
- Die tatsächliche Entwicklung des Unternehmens muss ständig an den Planvorgaben gemessen werden, um Abweichungen zu erkennen und diese ggf. zu analysieren. Als Instrument dafür bietet sich das Regelkreismodell der Führungsfunktionen an [220](vgl. Kap. 5.3.1.2.9).

[215] Vgl. Strascheg, 2001, S.91 und Unterkofler, 1988, S. 124 und Vahs, 2003, S. 15ff.
[216] Miller, 1963, S. 121.
[217] Vgl. Schmeisser/Krimphove, 2001, S. 8.
[218] Nathusius, 1983, S. 337.
[219] Vgl. Nathusius, 1983, S. 338 und Unterkofler, 1988, S. 136/137.
[220] Vgl. Dworatschek, 2003.

- Die Unternehmensplanung sollte deutlich über "*den Geburtstag des Unternehmens"*[221] hinaus reichen, der Planungshorizont muss dementsprechend mindestens auf drei Jahre ausgelegt sein. Auf diese Weise können auch die ersten Entwicklungsphasen bis zur Etablierung am Markt berücksichtigt werden.[222]

Das *Marketing* im Rahmen des Gründungsmanagements erfordert eine zielgerichtete Beschäftigung mit dem Kunden und dessen Bedürfnissen. [223] Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Erstellung eines Marketingplanes mit folgenden Inhalten:

- Formulierung der Marketingziele
- Analyse der Ausgangssituation (Konkurrenz, Kunden etc.)
- Festlegung der geplanten Marketingmaßnahmen

„Controlling ist als Servicefunktion der Unternehmensführung (Führungssystem) zu verstehen, da es diese durch entsprechende Informationsversorgung einerseits bei der zielorientierten Anpassung des Gesamtsystems an Umweltveränderungen sowie andererseits bei der Planung, Koordination und Steuerung des operativen Systems (Ausführungssystem) unterstützt."[224] Ein erfolgreiches Controllingsystem im Gründungsprozess umfasst entsprechend der genannten Definition:[225]

- Gründungsprojektmanagement (Strukturierung, Planung, Koordination und Steuerung des Gründungsprozesses)
- Berichtswesen (Daten müssen zu aussagekräftigen Informationen verdichtet und dokumentiert werden)[226]
- Erfolgsplanung und Kontrolle (Aktivitäten innerhalb des Unternehmens werden bezüglich ihrer wirtschaftlichen Dimension geplant, d.h. internes Rechnungswesen)
- Finanzplanung- und Kontrolle (Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt)
- Controlling sollte die Kriterien Zielorientierung, Zukunftsorientierung, Engpassorientierung, Marktorientierung und Kundenorientierung erfüllen.[227]

---

[221] Unterkofler, 1988, S. 135.
[222] Nathusius, 1983, S. 46.
[223] Vgl. Lötters, 2003, S. 321 und Gierl/Helm, 2003, S. 75.
[224] Unterkofler, 1988, S. 171.
[225] Vgl. Unterkofler, 1988, S.174.
[226] Vgl. Vollmuth, 2003, S. 295.
[227] Vgl. Vollmuth, 2003, S. 274.

Die *Organisation* sollte, um einen erfolgreichen Ablauf einer Unternehmensgründung zu gewährleisten, auf der Gründungsplanung basieren und innovativen Charakter haben, d.h. wenige Hierarchiestufen, praxisbezogenes Teamwork und angemessene Standardisierung.[228]

Motivierte Mitarbeiter sind die wichtigsten Potenziale eines Betriebes. Somit stellt das *Personal* einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.[229] *„Personalwirtschaftliche Kompetenz und sachverständiges personalwirtschaftliches Handeln sind für Gründungsunternehmer erfolgsbegründend und -sichernd."*[230] Zur Personalwirtschaft gehören:

- Personalbeschaffung und -einarbeitung
- Vergütung
- Motivation und Führung des Personals

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die *Kapitalausstattung*[231], da eine Unternehmensgründung Kapitaleinsatz erfordert. Die Größe des Startkapitals hat Einfluss auf die Entwicklung neugegründeter Unternehmen. Reichlich vorhandene Mittel können das Überleben einer Neugründung am Markt sichern, auch wenn andere wichtige Einflussgrößen (z.B. Gewinn) einen Misserfolg signalisieren.[232] Mehrere Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich an: Eigenkapitalfinanzierung, Venture Capital Finanzierung oder Kreditfinanzierung.

Da ein Unternehmen als offenes System im ständigen Austausch mit seiner Umwelt steht, müssen unterschiedliche **exogene Erfolgsfaktoren** bei Gründungsplanung und Durchführung berücksichtigt werden. Zu den ihnen gehören *Standortfaktoren*, *Technologien, Märkte, öffentliche Meinung, Konkurrenten,* und *Staat.*

Standortfaktoren[233]*:*

Standortfaktoren sind beispielsweise günstige Verkehrsanbindungen, Nähe zum Kunden, in der Region ansässige Finanzierungsquellen, wie Banken und Risikokapitalgeber, Arbeitsmarkt mit Angebot an qualifizierten Mitarbeitern, Weiterbildungsangebote, Wohn- und Freizeitwert. Insgesamt ist es für Gründer vorteilhaft Angebote so genannter Standortgemeinschaften (z.B. Gründerzentren, Technologieparks) ausnutzen zu können. Solche Vorteile sind beispielsweise:[234]

[228] Vgl. Nagel, 1991, S.115 ff.
[229] Vgl. Bueren/Dreesbach/Müller u.a, 1999, S. 32 und Drumm, 2003, S. 220.
[230] Drumm (B), 2003, S. 235.
[231] Vgl. Dowling (B), 2003, S. 28, 29.
[232] Vgl. Bueren/Dreesbach/Müller u.a, 1999, S.34/35 und Klandt, 1984, S. 304.
[233] Vgl. Unterkofler, 1988, S. 205ff und Bueren, Dreesbach, Müller u.a., 1999, S. 6ff und Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 114/115.
[234] Hense/Ferch, 2002, S. 9.

- Flexibles und kostengünstiges Raumangebot,
- Zentrale Gemeinschaftseinrichtungen
  (Kopierer, Empfangsbüro, EDV-Anlagen etc.)
- Dienstleistungsangebote, wie Sekretariatsservice
- Synergieeffekte durch Austausch mit anderen Unternehmen
  und Forschungseinrichtungen
- Beratungsangebote

Technologien

Die Nutzung neuer oder verbesserter Technologien (bezüglich Unternehmensberatung sind in diesem Zusammenhang in erster Linie Computer und Kommunikationstechnologien zu nennen), bieten sowohl große Chancen als auch große Risiken. Da es in dieser Arbeit um Beratungsunternehmen geht, haben Technologien für den Gründungserfolg eine eher nachrangige Bedeutung und sollen an dieser Stellen nicht näher betrachtet werden.

Markt- und Branchenstruktur/Konkurrenten

Durch den Markt werden die wesentlichen Bedingungen für den Markteintritt eines neu gegründeten Unternehmens bestimmt. Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Konkurrenzsituation durch im Markt bereits bestehende Unternehmen. [235] Dementsprechend sind umfassende Informationen über den Markt, wie Wettbewerber oder Kundenbedürfnisse, notwendig, die über Marktanalysen und Marktbeobachtungen gewonnen werden können. [236]

[235] Vgl. Bueren/ Dreesbach/ Müller u.a., 1999, S. 19.
[236] Vgl. Weikert, 2000, S. 101.

öffentliche Meinung

Bei der Gründung kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen spielt die öffentliche Meinung eine untergeordnete Rolle und soll dementsprechend in dieser Untersuchung nicht als exogener Erfolgsfaktor betrachtet werden.

Staat

Der Staat ist ein nicht unwichtiger Faktor bei der Unternehmensgründung. Durch unterschiedliche Unterstützungsmaßnahmen, wie Vergabe von Fördergeldern oder von Krediten zu günstigen Konditionen, Weiterbildungsangebote und Steuervorteile , kann er erheblichen Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmensgründung nehmen. Beispielsweise führte die Steuerpolitik der Bundesregierung zu erheblichen Nachteilen für Wagniskapitalgeber und junge Unternehmen.[237]

Ferner spielen auch gesetzliche Vorschriften und Genehmigungsverfahren in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle.[238]

Risiken

„Bedingt durch die Kombination von zwei Unsicherheitsfaktoren - „Gründung“ und „Innovation“ – sind Chancen und Risiken bei innovativen Neugründungen besonders ausgeprägt.“[239]

Eine Unternehmensgründung kann drei Risikoarten ausgesetzt sein:

(1) Risiko durch unvollständige Informationen über den Markt
(2) Risiko durch unvollständige Informationen über die Reaktionen auf den Markteintritt
(3) Risiko durch unvollständige Informationen über die Fähigkeiten und Potenziale, die im Gründungsunternehmen vorhanden sind.

Diese Arten von Risiken lassen sich in unternehmensinterne und unternehmensexterne Risikobereiche mit jeweils einzelnen Risikofaktoren differenzieren (vgl. Tab.4).

[237] Wagniskapitalgeber werden in Deutschland im Vergleich zu anderen EU-Ländern steuerlich deutlich schlechter behandelt (vgl. VDI-Nachrichten 25.10.2002, Nr.43, S. 28.).
[238] vgl. Bueren/Dreesbach/Müller u.a., 1999, S. 10ff.
[239] Unterkofler, 1988, S. 96.

Risikobereiche	Risikobereiche	Risikofaktoren
Unternehmens-interne Risikobereiche	Unternehmensbezogene Faktoren	- Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt - Kapitalbedarf unterschätzt - Falsche Preiskalkulation - Betriebrisiken, wie falsche Mitarbeiter, Managementfehler etc.
Unternehmens-externe Risikobereiche	Marktbezogene Faktoren	- Falscher Markteintrittszeitpunkt - Marktvolumen unterschätzt - Falscher Markt wird bedient - Dauer der Markteinführungsphase unterschätzt
	Sonstige umweltbezogene Faktoren	- Konkurrentenreaktion falsch eingeschätzt - Lieferantenschwierigkeiten - Forderungsausfälle - Rechtsrisiken

Tabelle 4: RISIKOFAKTOREN IM GRÜNDUNGSPROZESS[240]

2.2.4 Forschungsstand

Bis in die siebziger Jahre hinein erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Gründungsthematik nahezu ausschließlich unter formaljuristischen oder finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten. Eine Würdigung im Sinne einer systematischen wissenschaftlichen Betrachtung konnte nicht festgestellt werden[241]. Aufgrund der im Vergleich mit der heutigen Situation relativ wenigen Gründungen und der andersartigen Wettbewerbssituation kann davon ausgegangen werden, dass eine intensivere wissenschaftliche Betrachtung der Thematik zu dem Zeitpunkt nicht notwendig war.

Mit zunehmendem technischem Fortschritt, wachsenden Konzentrationsstrategien und steigender internationaler Verflechtung wurde dann Mitte der 70er Jahre in der Bundesrepublik eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Gründungsthematik erforderlich. Zum heutigen Zeitpunkt ist das Thema Unternehmensgründung in den Fokus der Aufmerksamkeit bei Politik, Wissenschaft und Praxis gerückt. Beispielsweise gibt es auf wissenschaftlicher Seite mittlerweile etwa zwanzig Lehrstühle für die Existenzgründungsthematik. Auch in der Praxis lässt sich eine deutliche Steigerung der Existenzgründungsaktivitäten beobachten.[242]

[240] Vgl. Unterkofler, S. 98, ergänzt um Betriebrisiken und Rechtsrisiken (vgl. Altenburger, 2003, S.152).
[241] Szyperski/Nathusius, 1999, S. I.
[242] Beispielsweise ist die Anzahl der Gewerbebetriebe im Jahre 1997 um 121.000 gestiegen. Insgesamt gab es 1997 803.000 neue Gewerbeanmeldungen von denen 210.000 als Unternehmensneugründungen zu klassifizieren sind (vgl DtA, 1999, Band 10 S.6f).

In den vergangenen 25 Jahren waren die Aufgaben der Gründungsforschung auf Grundfragen der Unternehmensgründung bezogen. Die (meist empirisch gestützten) Untersuchungen konzentrierten sich dabei hauptsächlich auf die folgenden Themenfelder[243]:

- Allgemeine Problemfelder von Unternehmensgründungen
- Analysen zur Gründerperson
- Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Unternehmensgründungen
- Beurteilung staatlicher Existenzgründungsförderung
- Typologie der Gründungsformen
- Klassen von Gründungsproblemen
- Zusammenhänge von Gründungen und der wirtschaftlichen Entwicklung von Regionen
- Gründungsstatistik

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Arbeiten zu spezifische Aufgabenstellungen bei Gründungsvorhaben. Instrumente zur Unterstützung und Förderung des Gründungsprozesses, die Verbesserung der Gründungsplanung, sowie Themenbereiche des Venture Capital, des Venture Managements und der Gründerperson rücken zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Ferner existieren unzählige so genannte Existenzgründungsleitfäden, die von unterschiedlichen Stellen, wie Banken, Handelskammern und ähnlichen Einrichtungen herausgegeben werden.

2.3 Innovation und Innovationsmanagement

„Wohl kaum jemals in der Geschichte der Entwicklung der Bundesrepublik war die Notwendigkeit von Innovationen so spürbar wie heute.“[244] Vor dem Hintergrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage in der Bundesrepublik Deutschland gewinnt diese vor sechs Jahren gemachte Aussage noch mehr an Bedeutung. Ertragsprobleme, Nachfrageschwächen oder Marktübersättigung, einige Charakteristika der derzeitigen wirtschaftlichen Situation, sind zwingende Gründe für Innovationsprojekte in Unternehmen. Sie dienen der Sicherstellung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen, einer Verbesserung von Gewinnmargen oder der Vergrößerung von Marktanteilen. Außerdem ermöglichen Innovationen

[243] Vgl. Unterkofler, 1998, S. 67 und Szyperski/Nathusius 1999, S. I und Picot/Laub/Schneider 1989, S. 2f.
[244] Möhrle, 1999 (B), S. 73.

die Erhaltung bzw. Vergrößerung des Kundenstamms, den Erhalt der Unabhängigkeit des Unternehmens, höhere Produktivität, Verbesserung des Unternehmensprestige und möglicherweise Schaffung neuer Arbeitsplätze.[245] „*Die Unternehmen sehen sich – national wie international – mit dem Problem konfrontiert, in immer kürzeren Zeitabständen wachsendes Wissen in marktfähige Produkte zu transformieren*."[246] Dies gilt, Bezug nehmend auf die in Kapitel 2.3.5 geschilderten speziellen Herausforderungen, im besonderen Maße für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen.
Was genau unter dem Begriffen Innovation, Innovationsprozess und Innovationsmanagement zu verstehen ist, welche Innovationsarten und -methoden unterschieden werden und welche Auswirkungen Dienstleistungsmerkmale auf das Innovationsverhalten haben können, wird in diesem Kapitel beleuchtet.

2.3.1 Der Innovationsbegriff

Allgemein formuliert sind Innovationen das Ergebnis eines zum ersten Male durchgeführten Neuerungsprozesses. Der Innovationsbegriff stammt von dem lateinischen Verb „innovare" und bedeutet Neuerung, Neueinführung, Erneuerung oder Neuheit.
Der klassische Innovationsbegriff nach SCHUMPETER, beschreibt Innovationen als „neue Kombination von Ressourcen" und unterscheidet nach folgenden fünf Innovationsarten:[247]

1. Produktinnovation → Herstellung eines neuen Produktes
2. Prozessinnovation → Einführung einer neuen Produktionsmethode
3. Erschließung eines neuen Absatzmarktes
4. Erschließung eines neuen Beschaffungsmarktes
5. Eine Neuorganisation, wie die Schaffung einer Monopolstellung

Die Begriffsbestimmungen in der moderneren Literatur basieren größtenteils auf der Definition nach SCHUMPETER, weisen aber eine breitere Palette von Betrachtungsweisen auf. Das Spektrum reicht von Differenzierungen über Neuigkeitsgrad, Komplexität, und Konfliktgehalt bis hin zu Unterscheidungen nach Ergebnis- oder Prozessorientierung. „Allen Definitionen des Innovationsbegriffs ist das Element der Neuheit gemeinsam."[248]
Insgesamt kann zwischen zwei verschiedenen Begriffsfassungen unterschieden werden:

[245] Vgl. Siemer, 1997, S 70.
[246] Pannenbäcker, 2000, S.2.
[247] Vgl. Schumpeter, 1952, S. 100 f.
[248] Griesche, 2001, S.39.

- dem objektiven Innovationsbegriff und
- dem subjektiven Innovationsbegriff

Der *objektive Innovationsbegriff* versteht unter einer Innovation etwas absolut Neues, das sich sachlich von etwas Bestehendem unterscheiden muss.[249]

In Anlehnung an die Verwendung des Innovationsbegriffs in der Betriebs- und Managementlehre liegt dieser Arbeit der *subjektive Innovationsbegriff* zu Grunde. Entsprechend dieses Begriffs sind *„alle aus unternehmensindividueller Sicht erstmalig relevanten Neuheiten Innovationen“.*[250]
Demnach können auch Verfahren und Produkte, die es auf dem Markt bereits gibt, als Innovationen bezeichnet werden.[251] Denn Entwicklung, Finanzierung, Markteintritt und organisatorische Veränderungen müssen vom jeweiligen Unternehmen „neu“ gemanagt werden.[252]

Innovationen können dementsprechend ein weites Spektrum von Neuigkeitsgrad abdecken, von eher marginalen Verbesserungen bis zu radikalen Basisinnovationen.
Folglich werden im Dissertationsvorhaben *alle Unternehmen als innovativ betrachtet, die während der Gründung und/oder im bisherigen Lebensweg im Sinne des subjektiven Innovationsbegriffs Neuerungen in Form von Produkten, Prozessen oder Personalentwicklungsprozessen durchgeführt haben.*[253]

Charakteristische Merkmale von Innovationen, sind[254]:

- Neuigkeitsgrad,
- Unsicherheit,
- Risiko,
- Komplexität und
- Konfliktgehalt.

[249] Vgl. Maier, 1995, S. 28.
[250] Trommsdorf 1990,S. 3.
[251] Vgl. Spence, 1995, S. 25.
[252] Vgl. Trommsdorf,1990, S. 3.
[253] eigene Definition in Anlehnung an Wippler, 1998, S.14ff und Corsten, 1989, S.2ff und Trommsdorff 1990, S.3 ff.
[254] Vgl. Bitzer, 1990, S.9.

Diese Merkmale unterstreichen aufgrund ihrer Ähnlichkeit zu den charakteristischen Projektmerkmalen (vgl. Kap. 2.51)[255] noch einmal die Eignung des Projektmanagements zur Unterstützung von Innovationen.

2.3.2 Innovationsarten, Methoden und Innovationsprozess

Innovationsarten

Innovationen lassen sich nach vier verschiedenen Kriterien differenzieren:[256]

⇒ Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich
⇒ Differenzierung nach dem Auslöser
⇒ Differenzierung nach dem Neuheitsgrad
⇒ Differenzierung nach dem Veränderungsumfang

1. Differenzierung nach dem Neuigkeitsgrad

MENSCH[257] unterscheidet nach:

- ♦ Basisinnovationen
- ♦ Verbesserungsinnovationen und
- ♦ Scheininnovationen.

Basisinnovationen sind solche Neuheiten, die einen Innovationsschub auslösen und multiplikativ wirken. *Verbesserungsinnovationen* sind aus Basisinnovationen weiterentwickelte Neuheiten. *Scheininnovationen* weisen keinen wesentlichen Neuigkeitsgrad auf und sind „kosmetischer“ Natur.

2. Differenzierung nach dem Auslöser

Die Differenzierung nach dem Auslöser einer Innovation unterscheidet zwischen:

- ♦ nachfrageinduzierter (Pull-Innovation) und
- ♦ mittelinduzierter Innovation (Push-Innovation).

Die *nachfrageinduzierten Innovationen* entstehen aufgrund einer Marktnachfrage (demand-pull). Von *mittelinduzierten Innovationen* spricht man bei durch Technologien vorangetriebenen Innovationen. Für solche Innovationen liegen keine Anwendungsgebiete vor, sie müssen erst noch gefunden werden.

[255] Vgl. DIN 69901.
[256] Vgl. Vahs/Burmester, 1999, S.72.
[257] Vgl. Mensch, 1975, S.92.

3. Differenzierung nach dem Veränderungsumfang

Je nach Umsetzungsaufwand wird zwischen

- Radikalinnovationen und
- Inkrementalinnovationen

unterschieden. *Radikalinnovationen* zeichnen sich durch einen hohen Grad an Neuigkeit aus, im Zusammenhang mit dem Neuigkeitsgrad sind sie gekennzeichnet durch hohe Risiken und einschneidende Veränderungen im Unternehmen.

Inkrementalinnovationen sind Innovationen in bereits bestehenden Anwendungsgebieten oder Märkten, sie sind mit einem eher geringen Risiko verbunden.

4. Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich

Für den betriebswirtschaftlichen Betrachtungsschwerpunkt sind die folgenden Innovationsarten die Wichtigsten:[258]

- Technische Innovationen:
  - Produktorientierte Innovationen und
  - Prozessorientierte Innovationen
- Personalorientierte Innovationen (auch Sozialinnovationen)
- Kundenorientierte Innovationen

Technische Innovationen[259] basieren auf wissenschaftlichen und technischen Wissen; sie können produkt- oder prozessorientiert sein.

Produktorientierte Innovationen umfassen aufgrund von Inventionen neu entwickelte Produkte oder Dienstleistungen oder die Weiterentwicklung bereits bekannter Produkte und /oder Dienstleistungen.

Prozessinnovationen sind beispielsweise neue Technologien, neue Formen der Arbeitsorganisation oder die Neugestaltung von Geschäftsprozessen.

Personalorientierte Innovationen (auch Sozialinnovationen) sind beispielsweise Personalentwicklungsprogramme, Veränderung im Führungsverhalten oder Organisationsentwicklung.[260] *Kundenorientierte* Innovationen stellen neue Marketingmethoden dar und können

[258] Vgl. Dworatschek/Rucker,1993, S.68 und Dworatschek/Möller, 1997, S. 21.

[259] Der Begriff „technische Innovation“ wirkt im Zusammenhang mit Dienstleistung wenig sinnvoll soll aber, da er sich aber in der wirtschaftswissenschaftlicher Fachliteratur durchgesetzt hat, in dieser Arbeit verwendet werden.

[260] Vgl. Bitzer, 1990, S. 11.

sich z.B. auf erweiterte Werbe- und Verkaufsmaßnahmen oder innovative Serviceangebote beziehen.

Für die Problemstellung dieser Arbeit sind im Rahmen der Untersuchung von Innovation nach „Innen und Außen“ die letztgenannten Innovationsarten von besonderer Bedeutung Produktinnovationen, beispielsweise ein neuartiges Beratungskonzept, ist eine Innovation für den Kunden, dementsprechend eine Innovation nach „Außen“, Prozess- und Sozialinnovationen, wie Verbesserung der Arbeitsabläufe im Betrieb oder Weiterbildungsvorhaben für das Personal können sowohl im Unternehmen selbst (Innen) als auch beim Kunden (Außen) durchgeführt werden. Die kundenorientierten Innovationen richten sich an den Nachfrager und können somit als Innovationen nach „Außen“ bezeichnet werden.

Differenzierungskriterium	Kernfrage	Innovationsart
Gegenstandsbereich	Worauf bezieht sich die Innovation?	- Technische Innovation
		o Produktinnovation
		o Prozessinnovation
		- Sozialinnovation,
		- kundenorientierte Innovation
Auslöser	Wodurch wird die Innovation veranlasst?	- demand pull
		- technology push
Neuheitsgrad	Wie neu ist die Innovation?	- Basisinnovation
		- Verbesserungsinnovation
		- Scheininnovation
Veränderungsumfang	Welche Veränderungen werden durch die Innovation im Unternehmen erforderlich?	- Inkrementalinnovation
		- Radikalinnovation

Tabelle 5: DIFFERENZIERUNGSKRITERIEN VON INNOVATIONEN UND INNOVATIONSARTEN[261]

Obige Tabelle ist eine Grundlage der empirischen Untersuchung, anhand der dargestellten Innovationsarten erfolgt die Identifikation der in Beratungsunternehmen häufig vorkommenden Innovationsarten.

[261] Vahs/Burmester, 1999, S. 72.

Methoden

Um die genannten Innovationsarten im Unternehmen umsetzen zu können, bedarf es verschiedener Methoden für Anstoß und Unterstützung von Innovationsvorhaben. Dazu bieten sich unterschiedlicher Methoden und Instrumente an, die dazu dienen vorhandene Innovationspotenziale auszuschöpfen. Diese Methoden dienen hauptsächlich folgenden Aufgaben:[262]

1. *Eingrenzen des Suchraumes*: Im Mittelpunkt dieser Aufgabe stehen Identifikation, Beschreibung, Bewertung und Auswahl von Suchfeldern, in denen Innovationsideen erkannt werden sollen.
2. *Identifikation von Ideen*: Mögliche Dimensionen der Gestaltung (Merkmale mit ihren Ausprägungen), Ideenfindung und Auswahl zwischen den Ideen fallen in diesen Bereich.
3. *Ideenausgestaltung /-auswahl:* Dieser Schritt beinhaltet Ausarbeitung, Bewertung und endgültige Auswahl.

Für die Erfüllung dieser Aufgaben gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden aus den unterschiedlichsten Fachgebieten. Eine grobe Zusammenstellung führt zu einer Einteilung drei Methodenarten:[263]

1. *empirische Methoden*: Sie dienen der Abbildung (eines Ausschnitts) der Realität und können:
    a. konfirmatorisch (Bestätigung bzw. Widerlegung von Aussagen) oder
    b. exploratorisch (Gewinnung neuer Kenntnisse/Aussagen)

   sein.
2. *Heuristische Methoden:* Diese Methoden orientieren sich an in der Vergangenheit bei vergleichbaren Vorhaben erfolgreichen Regeln.
3. *hermeneutische Methoden:* Sie basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen über kreativen Denkprozessen. Dabei kann zwischen:
    a. systematischen (Erkenntnisgewinn nach vorgegebenen Plan) und
    b. kreativen Verfahren (wechselseitige assoziative bzw. konfrontierende Erkenntnisgewinnung)

   unterschieden werden.

[262] Vgl. Meyer, 2000, S.156.
[263] Vgl. Meyer, 2000, S. 157.

In einer Untersuchung zum Einsatz und Bekanntheit von Innovationsmethoden in KMU[264] wurde das folgende Spektrum an unterschiedlichen Innovationsmethoden identifiziert. Es dient in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit als Grundlage für die Analyse welche Methoden in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen am häufigsten Anwendung finden und am erfolgreichsten eingesetzt werden.

Empirische Methoden	Heuristische Methoden	Hermeneutische Methoden
Explorative empirische Methoden ♦ MDS (Multidimensionale Skalierung) ♦ Lead User-Ansatz ♦ Konsumentenworkshop ♦ Anwenderbeobachtung ♦ Auto-Driving ♦ Analyse kognitiver Strukturen ♦ Empirische Erfolgsproduktanalyse	*Gestaltende heuristische Methoden* ♦ Diversifikationsmatrix ♦ Suchfeldmatrix ♦ Auffinden latenter Nachfrageprobleme	*Kreative Methoden* ♦ Assoziative kreative Methoden (Methode 635, Brainstorming) ♦ Konfrontierende kreative Methoden (Synektik, imaginäres Brainstorming)
Konfirmatorische empirische Methoden ♦ Konzeptevaluation durch Konsumente ♦ Korrespondenzanalyse ♦ Conjoint-Analyse ♦ Simulierter Markttest	*Bewertende heuristische Methoden* ♦ Checkliste Erfolgsprodukte ♦ Checkliste Suchfeldbewertung	*Systematische Methoden* ♦ Morphologische Matrix ♦ Problemlösungsbaum

Tabelle 6: INNOVATIONSMETHODEN/KREATIVITÄTSTECHNIKEN[265]

Der Innovationsprozess

Sind mit Hilfe unterschiedlicher Methoden Ideen entwickelt und ausgewählt worden, ist für eine erfolgreiche Entwicklung und Implementation eine systematische und zielorientierte Durchführung des Innovationsverlaufes notwendig. Dazu kann, um eine möglichst effektive Prozessdurchführung zu gewährleisten, ein Standardablauf zugrunde gelegt werden, der für unterschiedliche Innovationsvorhaben als Richtschnur gilt.[266] Dieser Standardablauf lässt sich in unterschiedliche Stufen einteilen, denen dann einzelne Aktivitäten zugeordnet werden. Auf diese Weise wird durch Darstellung typischer Aufgaben und Methoden in jeder Stufe, der Innovationsprozess überschaubar gemacht. Derartige Einteilungen sind als wissenschaftliche Systematisierungen anzusehen und sollten nicht als reale Entscheidungsverläufe aufgefasst werden.[267]

In der Literatur zum Themenbereich Innovation gibt es eine Anzahl unterschiedlicher Darstellungen des Innovationsprozesses. Sie unterscheiden sich sowohl hinsichtlich ihres

[264] Vgl. Meyer, 2000, S. 155.
[265] Meyer, 2000, S. 157.
[266] Vgl. Kleinschmidt/Geschka/Cooper, 1996, S. 51.
[267] Vgl. Corsten, 1989, S. 4.

Abstraktionsniveaus als auch hinsichtlich der Darstellung verschiedener Aspekte des Innovationsgeschehens. Neuere Modelle, z.B. das Stage-Gate-System[268], weisen im Gegensatz zu früheren rein sequentiellen und funktionell getrennten Stufen Interaktivität und Parallelität auf.[269] In allen Modellen sind allerdings die in Abbildung 19 dargestellten Schwerpunkte, mit je nach Konzept mehr oder weniger starken Aufgliederungen, zu identifizieren.



Abbildung 19: GROBEINTEILUNG DES INNOVATIONSPROZESSES[270]

2.3.3 Innovationsmanagement

Aufgrund beschleunigter Technologieentwicklung und verschärften Wettbewerbsdruck wird eine systematische Planung; Steuerung und Überwachung von Innovationsprozessen mehr und mehr zur Überlebensfrage für Unternehmen. In diesem Zusammenhang kann Innovationsmanagement dazu beitragen Chancen wahrzunehmen und Risiken zu reduzieren bzw. zu vermeiden.[271] Es wird wie folgt definiert:

„Das Innovationsmanagement führt Veränderungsprozesse in allen, auch nicht technischen Bereichen durch."[272] Es kann aus *prozessualer oder systemtheoretischer* Sicht betrachtet werden. Die erstere stellt Entscheidungs- und Durchsetzungsaspekte in den Vordergrund und definiert Innovationsmanagement als „[....] *dispositive Gestaltung von einzelnen Innovationsprozessen."*[273] Daraus ergeben sich beispielsweise folgende Aufgaben für das Innovationsmanagement:[274]

- Setzen von Innovationszielen
- Initiieren von Innovationsprozessen
- Bewertung und Auswahl von Innovationsprojekten

[268] Cooper, 1990, S.45.
[269] Kleinschmidt/Geschka/Cooper, 1996, und Rothwell, 1994, S. 1-2.
[270] Vgl. Bitzer, 1990, S. 12.
[271] Vgl. Corsten, 1989, S. 6.
[272] Specht/Möhrle (Hrsg.), 2002, S. 105.
[273] Hauschildt, 1997, S. 25.
[274] Vgl. Corsten, 1989, S. 6.

- Entscheidungen über den Einsatz von Maßnahmen zur Realisation der gesetzten Innovationsziele
- Prüfung der Wirksamkeit der ausgewählten Maßnahmen.

Die *systemtheoretische Betrachtungsweise* sieht Innovationsmanagement als „[...] *bewusste Gestaltung des Innovationssystems.“*[275] Dieser Ansatz betrachtet demnach vornehmlich die Organisation/Institution, in der Innovationsprozesse stattfinden, somit liegt hier der Schwerpunkt auf Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen des Innovationsmanagements.

Für die vorliegende Untersuchung spielen sowohl systemtheoretische Aspekte als auch die Gesichtspunkte der prozessualen Betrachtungsweise eine wichtige Rolle.

Der *systemtheoretische Ansatz* ist insofern interessant, da kleine und mittlere Unternehmen häufig nicht über eigene F&E-Abteilungen verfügen und dementsprechend das gesamte Unternehmen (System) so zu gestalten ist, dass geeignete Bedingungen für die Initiierung und Durchsetzung von Innovationen gegeben sind. Zu nennen ist hier beispielsweise die Förderung von teamorientierten oder projektorientierten Arbeitsformen.

Bezüglich des *prozessualen Ansatzes* gilt es zu identifizieren wie ein Innovationsprozess in KMU der Beratungsbranche gestaltet werden sollte um erfolgreich Innovationen zu entwickeln und zu implementieren.

In diesem Zusammenhang soll die folgende, System- und Prozessgestaltung umfassende Definition des Innovationsmanagements, Grundlage dieser Arbeit sein:

„Alle mit der Entwicklung, Einführung bzw. Umsetzung und Durchsetzung von technischen und sozialtechnischen, unternehmenssubjektiv neuen Produkten und Prozessen verbundenen Initiativen betrieblicher Leitungs- und Führungspersonen“[276]

Beide Sichtweisen (prozessuale und systemtheoretische) sollen sowohl bezogen auf das Beratungsunternehmen selbst („nach Innen“) als auch hinsichtlich der innovierenden Beratung beim Kunden („nach außen“) betrachtet werden. Einzelne Aspekte des Innovationsmanagements werden an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt[277], sie werden lediglich in Abbildung 20 zusammenfassend dargestellt.

---

[275] Hauschildt, 1997, S.26.
[276] Trommsdorf, 1989, S.5.
[277] Für weiterführende Angaben zum Themengebiet Innovationsmanagement wird auf einschlägige Literatur zu diesem Themengebiet verwiesen, z.B.:Albers, 2004; Brockhoff, 1996 (A); Bitzer, 1990; Albach, 1990, Möhrle 1999; Corsten 1989; Hauschildt, 2004 etc.

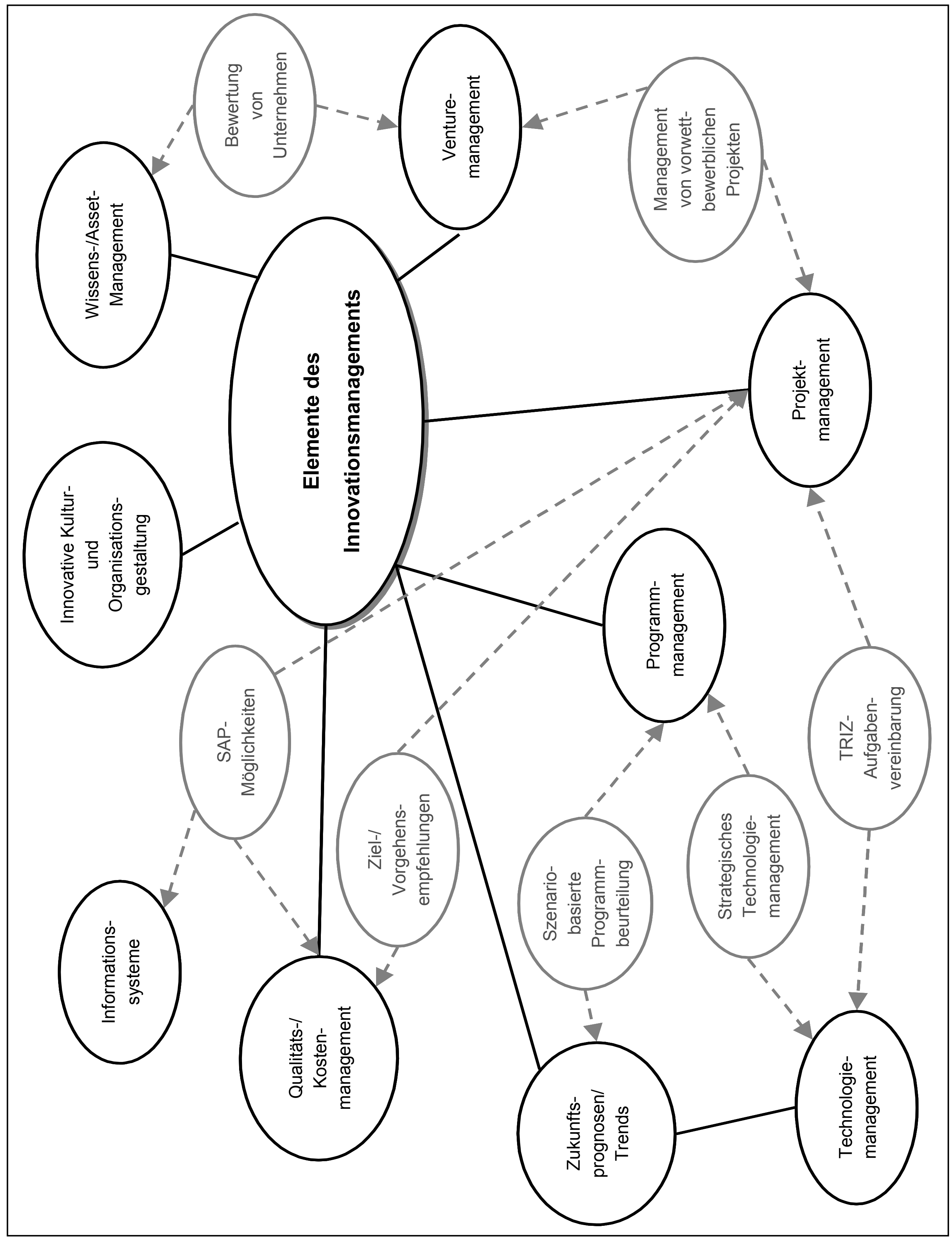


Abbildung 20: ELEMENTE DES INNOVATIONSMANAGEMENTS[278]

[278] Vgl. Möhrle, Vorlesungsmaterial, 2003.

2.3.4 Erfolgsfaktoren für Innovationsvorhaben

Um erfolgreich Innovationen anstoßen zu können sind sowohl innerbetriebliche als auch externe Rahmenbedingungen wichtig. Die Kenntnis dieser Rahmenbedingungen ist Voraussetzung für die effektive und effiziente Durchführung von Innovationen.

Das **innerbetriebliche Innovationsumfeld** sollte folgende Merkmale aufweisen:[279]

Entrepreneurship /Verhalten der Unternehmensführung

"The entrepreneur is often an innovator."[280] Eine innovationsfördernde Unternehmensführung zeichnet sich durch eine gewisse Risikobereitschaft und die Fähigkeit zur Motivation von Mitarbeitern aus.[281] Offenheit, Toleranz, Geduld und Ausdauer auf der einen Seite und Ziele, Leitlinien, Unterstützung, Entscheidungen und Controlling auf der anderen Seite schaffen ein von der Unternehmensführung gestaltetes „Innovationsklima".[282] Dieses „klimabildende Verhalten"[283] einerseits und die Bereitstellung notwendiger Einsatzmittel andererseits schaffen ein innovationsförderndes Umfeld.

Personal

Die Beweglichkeit von Einstellungen und Werten ist ein wichtiger Faktor.[284] Die am Innovationsprozess Beteiligten sollten über eine grundsätzliche offene Haltung gegenüber Neuem, insbesondere neuen Denkansätzen und Herangehensweisen verfügen, sowie Kreativität, Flexibilität und hohe Motivation mitbringen.[285]

effektive Kommunikation

Kommunikationsaspekte haben bedeutenden Einfluss auf den Erfolg von Innovationsvorhaben. Informationsflüsse, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Unternehmen müssen optimal gestaltet werden um Synergien freizusetzen, Informationslücken zu beseitigen, Interessen auszugleichen und Divergenzen zu klären.[286]

---

[279] Vgl. Spence, 1995, S. 35ff.
[280] Spence, 1995, S.35.
[281] Vgl. Trommsdorf 1990, S. 14 und Hübner, 2002, S.105 ff und Spence, 1995, S. 35.
[282] Vgl. Geschka, 1989, S. 64.
[283] Geschka, 1989, S.64.
[284] Vgl. Spence, 1995, S. 35.
[285] Vgl. Geschka, 1989, S.65.
[286] Vgl. Albrecht, 1999, S. 67 und Siemers, S. 78f und Spence, S. 85 ff und Geschka, 1989, S 67.

Organisation

Flache Hierarchien, Delegation von Verantwortung und Kompetenzen sowie Mitspracherechte sind Grundvoraussetzung für erfolgreiche Innovationen.

Marktorientierung

Ebenfalls ein wichtiger Faktor für den Erfolg einer Innovation ist die Orientierung am Markt. Nur wenn am Markt ausreichend große Nachfrage für das zu entwickelnde Produkt feststellbar ist kann eine Innovation auch erfolgreich sein. [287] „ (....) it must be able to sell itself."[288]

ausreichende finanzielle Mittel[289]

"Finanzierungsprobleme stellen das bei weitem wichtigste Hemmnis für Innovationen dar."[290] Oftmals sind besonders kleine und mittlere Unternehmen nicht in der Lage ausreichend Mittel für langfristige Innovationsprojekte bereitzustellen. Außerdem fehlt es grundsätzlich an Risikokapital. Weiterhin ist die Kreditvergabe durch Banken besonders im Dienstleistungsbereich extrem schwierig, da wenig materielle Sicherheiten geboten werden können.

Da Innovationen risikoträchtig sind ist eine Finanzierung mit Risikokapital sinnvoll. [291]

Zu den Erfolgsfaktoren aus dem **externen Innovationsumfeld** zählen:

Beratung

Ein wichtiger Erfolgsfaktor insbesondere für KMU ist die Beratung.[292] Sie kann beispielsweise die Beschaffung des notwendigen Spezialwissens von Außen oder die Begleitung des gesamten Innovationsprozesses durch Berater umfassen. Insbesondere von Gründern und Jungen Unternehmen wird die Begleitung von Innovationen durch Venture-Kapitalgeber als sehr positiv empfunden.[293]

---

[287] Vgl. Hübner, 2002, S. 105 und Trommsdorf, 1990, S. 19 und Spence, 1995, S. 36.
[288] Spence, 1995, S. 36.
[289] Preissl, 1998, S. 7.
[290] Vgl. Preissl, 1998, S. 7.
[291] Vgl. Geschka, 1989, S. 67.
[292] Vgl. Geschka, 1989, S. 68.
[293] Vgl. VDI-Nachrichten, 25.10.2002, Nr. 43, S. 28 (o.A.).

Finanzielle Förderung

Es gibt eine Reihe verschiedener Fördermöglichkeiten für Innovationen. Passen die Bedingungen einer Förderung zu einem geplanten Innovationsprojekt ist die Inanspuchnahme solcher Fördermöglichkeiten in jedem Falle von Vorteil.[294]

2.3.5 Besonderheiten, Chancen und Restriktionen für Innovationen in kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen

Insgesamt können verschiedene Innovationsarten (z.B. Produkt-, Prozess, Sozial- und kundenorientierte Innovationen) auch im Beratungsbereich durchgeführt werden. Bei der Untersuchung von Innovationsbedarf und –methodik ist es allerdings notwendig die Besonderheiten und Restriktionen zu berücksichtigen, die sich aus dem Untersuchungsobjekt ergeben.

Besonderheiten hinsichtlich der Eingrenzung KMU

Ein großer Teil der Firmen im Dienstleistungssektor, insbesondere in der Beratungsbranche, besteht aus kleinen und mittleren Unternehmen (99,7%)[295]. Diese Unternehmen weisen allerdings einen sehr geringen F&E- Aufwand auf (im Gegensatz zu Großunternehmen, die 80 – 90% des F&E-Aufwandes aufweisen). Somit ist die Frage zu stellen inwieweit der Mittelstand fähig ist Innovationen hervorzubringen. In der Literatur findet sich häufig die Aussage, dass nur Großunternehmen in der Lage sind innovativ tätig zu werden.[296] Betrachtet man die verschiedenen Aufgabenbereiche die von Grossunternehmen und KMU wahrgenommen werden, lässt sich diese Aussage etwas relativieren.[297] Großunternehmen sind stärker in der Grundlagenforschung, der angewandten Forschung und der experimentellen Entwicklung engagiert. KMU hingegen haben ihre Stärke bei marktnahen Aktivitäten. Diese bedürfen geringerer F&E- Ressourcen, benötigen dafür aber spezialisiertes, anwendernahes Knowhow. Darüber hinaus verfügen KMUs oftmals nicht über eigenständige F&E- Abteilungen, so dass Innovationsprozesse nicht auf eine Abteilung beschränkt sind, sondern vielmehr das gesamte Unternehmen berühren. In diesem Zusammenhang sind in KMUs innovationsfördernde Arbeitsformen, z.B. Teamarbeit besonders

[294] Vgl. Geschka, 1989, S. 68.
[295] Vgl. BDU 2004, S. 8.
[296] Vgl. Siemer, 1997, S. 14.
[297] darüber hinaus sind die dieser Aussage zugrunde liegenden empirischen Untersuchungen kritisch zu betrachten, da sie Innovationsaktivitäten der Unternehmen an Input-Größen, wie F&E- Ausgaben oder Anzahl erteilter Patente festmacht (vgl. Corsten 1984).

wichtig. Insgesamt lassen sich einige organisationsbedingte Vor- und Nachteile für die Innovationstätigkeit bei KMUs feststellen:

1. Vorteile:

- ♦ Der Mittelstand weist einen geringen Delegationsgrad im Bereich der Weisungs- und Entscheidungsbefugnis auf.
- ♦ Formal- und Standardisierungsprozesse sind gering ausgebildet, dadurch bestehen „Freiräume für schöpferisches Chaos und Kreativität[298].
- ♦ Der Spezialisierungsgrad in den höheren Leistungsebenen ist gering.
- ♦ Die Kommunikationsstruktur ist ungebunden.
- ♦ Offene interne und externe Kommunikationskanäle und –beziehungen herrschen vor.

→ Insgesamt entsteht eine höhere quantitative Ausprägung von Ideen[299].

2. Nachteile

- ♦ In KMUs werden Innovationsvorhaben häufig von Mitarbeitern zusätzlich zu ihren anfallenden Routineaufgaben gehandhabt (geringer Spezialisierungsgrad von Innovatoren). Die Mitarbeiter können sich nicht voll für das Innovationsvorhaben einsetzen
- ♦ Da KMUs in der Regel nicht über ausreichende Finanzmittel zur Unterhaltung eigener F&E- Abteilungen verfügen, muss für die Realisation von Innovationen zunächst eine Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten des Vorhabens durchgeführt werden.
- ♦ Vielfach fehlen Zeit und finanziellen Mittel für eine Patentanmeldung
- ♦ Es ist oftmals nicht möglich das Risiko auf ein Portfolio von Projekten zu verteilen

→ Insgesamt bestehen häufig Finanzierungsprobleme bei Innovationsvorhaben aufgrund der Unternehmensgröße

[298] Vgl. Siemer, 1997, S. 16.
[299] Vgl. Siemer, 1997, S. 17.

Auswirkungen von Dienstleistungsmerkmalen auf das Innovationsverhalten

Für die weitere Untersuchung ist die Frage zu stellen, welche Dienstleistungsmerkmale den Anstoß und die Entwicklung von Innovationen beeinflussen.
Diese Besonderheiten werden anhand folgender Aspekte beschrieben:[300]

1. Organisation des Innovationsprozesses
   - Technische Entwicklungen spielen bei Innovationen im Dienstleistungssektor kaum eine Rolle, sie sind häufig nur Mittel zur Entwicklung bzw. Verbesserung von Produkten oder Verfahren.
   - Große Bedeutung haben hingegen Methoden der Markt- Absatz und Marketingforschung.
   - Innovationsprozesses werden in Dienstleistungsunternehmen, im Gegensatz zur Steuerung durch die F&E- Abteilung im Industrieunternehmen, über eine Reihe unterschiedlicher Funktionseinheiten des Unternehmens verteilt. [301]
   - In Dienstleistungsunternehmen ist ein ständiger Innovationsprozess notwendig, da Dienstleistungsinnovationen sehr leicht zu imitieren sind.
   - Der kontinuierliche Innovationsprozess führt dazu, dass Dienstleister weniger in der Lage sind radikale Innovationen anzustoßen

2. Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum (Integration des externen Faktors)
   - Die Gleichzeitigkeit von Leistungserstellung und Konsum[302] erschwert die klare Trennung zwischen Produkt- und Prozessinnovationen, beispielsweise hat eine Beratungsleistung sowohl Produkt- als auch Prozesscharakter.[303]

[300] Vgl. Hipp, 2000, S. 18 ff.
[301] Aufgrund fehlender F&E- Abteilungen weisen DL-Unternehmen in der Statistik eine sehr niedrige Forschungsintensität auf.
[302] In Bezug auf Beratungsunternehmen ergibt sich die Gleichzeitigkeit durch starke Integration des externen Faktors in den Produktionsprozess, beispielsweise werden Mitarbeiter des Kundenunternehmens bei der Implementierung eines neuen Managementsystems sehr stark in den Produktionsprozess eingebunden (durch z.B. Interviews, Schulung etc.).
[303] Vgl. Hipp, 2000, S. 18 ff.

3. Immaterialität
   - Die I u. K-Technologie nimmt aufgrund der Immaterialität und der damit einhergehenden Informationsintensität eine bedeutende Rolle im Innovationsprozess von Dienstleistungsunternehmen ein.
   - Die Immaterialität bedingt weiterhin Probleme bei der Demonstration von Qualitätseigenschaften, da ein Dienstleistungsprodukt nicht im Voraus gezeigt und präsentiert werden kann.
   - Schutzmöglichkeiten für Dienstleistungsinnovationen, wie der Patentschutz bei Produktinnovationen, gibt es nicht. Somit fehlen häufig Anreize für Innovationstätigkeiten im Dienstleistungsbereich.

4. Der menschliche Faktor (Wissensintensität)
   - Innovationstätigkeit in Dienstleistungsunternehmen hängen ab von Investitionen in Weiterbildung und Training.[304]
   - Organisatorische und nicht-technologische Elemente spielen im Innovationsprozess von Dienstleistungsunternehmen eine besondere Rolle.
   - Wissensformen (z.B. Erfahrungswissen, Wissen im Umgang mit dem Kunden) sind zur Beschreibung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens relevant.

Folgendes Zitat fasst abschließend noch einmal die Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen zusammen:
„A service innovation is understood as the result of a change process (the product) or a process itself with products that are marked by a high degree of immateriality/intangibility, the need of synchronous contact between customer and supplier, the integration of an external factor in combination with heterogeneity because of a high level of personal input. The Fokus thereby is placed on the operation`s internal aspects. Corresponding to that, innovation objects can be new services (product innovation), changes of development process of services (process innovation) as well as changes in the organization of services."[305]
Insgesamt ist besonders die Frage wie Innovationen (mit welchen Methoden und Arbeitsweisen) im Dienstleistungsunternehmen zustande kommen und wie Förderung, Planung und Durchführung von Innovationen in KMU der Beratungsbranche verbessert werden können, interessant.

[304] Vgl. Hipp, 2000, S. 20.
[305] Küpper, 2001, S.3.

2.3.6 Forschungsstand

Die Innovationsforschung hat ihren Ursprung in den 20er Jahren des 20 Jahrhunderts und wurde in ihren Anfängen vor allem durch Schumpeter geprägt.[306] Allerdings entstanden in den vergangenen Jahren Innovationen oftmals eher zufällig. [307] In den 80er Jahren wurde dann aufgrund wachsenden Wettbewerbsdrucks die Notwendigkeit einer systematischen Behandlung von Innovationsprozessen deutlich. Im Zuge dieser Entwicklung entstanden an Universitäten Studienschwerpunkte für Innovationsmanagement, Innovationszentren und Technologie-Transfer-Stellen. Darüber hinaus ist das Thema Innovation vielfach Schwerpunkt in Forschungsförderungseinrichtungen und wird in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen behandelt.[308] Mittlerweile hat sich das Innovationsmanagement als ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre etabliert. Während Schumpeter den Unternehmer als Betreiber von Innovationen hervorhebt, rückten im Laufe der Zeit die Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtungen. In der heutigen Literatur wird die Innovationfähigkeit und –bereitschaft der Mitarbeiter als Grundvoraussetzung für innovatives Handeln betrachtet. Dementsprechend ist die Schaffung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur heute eines der Hauptbetrachtungsfelder des Innovationsmanagements. Die neuere Literatur beschäftigt sich in diesem Zusammenhang in erster Linie mit drei unterschiedlichen Bereichen zur Förderung von Innovationen:

- Spezielle Maßnahmen:
    - Gestaltung von Anreizsystemen
    - Informationspolitik
    - Partizipation
- organisatorische Maßnahmen
    - Interne und externe Kooperation
    - Veränderung der Gruppenstruktur
    - Innovationsfördernde Organisationsstrukturen
- personale Maßnahmen
    - Auswahl innovativer Mitarbeiter
    - Wissensvermittlung

[306] Vgl. Schumpeter, 1911, S. 100-101.
[307] Vgl. Corsten, 1989, S. 6.
[308] Vgl. Trommsdorf, 1990, S.1.

Insgesamt nimmt die theoretische und empirische Behandlung des Gebietes „Innovation“ allerdings noch nicht den notwendigen Raum ein. [309] Innovationen beziehungsweise die Einführung von Strukturen zur Unterstützung und Förderung von Innovationspotenzialen in Unternehmen sind bisher sowohl in der Literatur als auch in der öffentlichen Diskussion eher vernachlässigt worden.[310] Bei einer Analyse der gängigen wissenschaftlichen Fachliteratur zu diesem Themengebiet fällt außerdem auf, dass ein Großteil der Arbeiten technologieorientiert ist. Innovationen und Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor finden bisher wenig Berücksichtigung.[311] „Die Innovationsforschung stellte [...] den Dienstleistungssektor bisher nicht in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen, sondern ging vom Verarbeitenden Gewerbe als Analysegegenstand aus. Basierend auf dem industriellen Sektor fand daher nur eine Untersuchung des technischen Wandels statt – ohne die Dienstleistungsbesonderheiten explizit herauszustellen.“[312] Dieser Aspekt wird zudem verdeutlicht durch die auf dem Innovationsgipfel im April 2005 vorgestellte politische Unterstützung für Innovationen, die sich in erster Linie auf technische Entwicklungen fokussiert.[313] Da aber gerade der Dienstleistungssektor in einer Zeit des Strukturwandels von der Industrie zur Dienstleistungsgesellschaft, eine immer größere Bedeutung gewinnt ist hier ein Defizit zu sehen.

An dieser Stelle setzt das vorliegende Forschungsprojekt an. Mit der Betrachtung von Beratungsunternehmen sollen zum einen Innovationen im Dienstleistungsbereich näher betrachtet werden zum anderen erfolgt eine Auseinandersetzung mit Identifikation und Nutzung von Innovationspotenzialen im Unternehmen nach Abschluss der Gründungsphase.

[309] Vgl. Siemers, 1997, S. 1:
[310] Vgl. Siemers, 1997, S. 1:
[311] Vgl. Bulmahn, 2000, S.4:
[312] Hipp, 2000, S.2.
[313] Am 18.04.2005 fand in Berlin der so genannte Innovationsgipfel „Partner für Innovation“ mit Vertretern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik statt.

2.4 Lebensweg und Veränderungsmomente im Lebensweg

Dieses Kapitel beschreibt zunächst die Begriffe Lebensweg und Veränderungsmomente, zeigt Ursachen für Veränderungsmomente auf und behandelt abschließend den Forschungsstand auf diesem Gebiet. Eine ausführlichere Betrachtung und Diskussion des Lebensweganssatzes findet sich in Kapitel 3.

2.4.1 Begriff

Über die eigentliche Gründung hinaus ist auch der weitere *Lebensweg* eines innovativen Unternehmens Gegenstand der Betrachtungen. Ein Lebensweg macht Angaben über den zeitlichen Entwicklungsverlauf eines Objektes. Objekte können dabei Produkte oder Produktgruppen, Unternehmen oder Branchen sein.[314]

Ursprünglich kommt der Begriff Lebensweg bzw. Lebenszyklus aus der Biologie. Er ist allerdings auf unterschiedliche nicht-biologische Bereiche, unter anderen auch auf die Betriebswirtschaftslehre, übertragbar und ermöglicht eine prozessorientierte Beobachtungsperspektive.[315]

Die Bezeichnung Lebenszyklus findet im Gegensatz zum Lebenswegbegriff in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur häufiger Anwendung. Trotz dieser Tatsache wird in dieser Arbeit grundsätzlich von Lebenswegen gesprochen. Der Begriff „Lebenszyklus" im Sinne des Kreislaufprinzips impliziert eine Rückführung in frühere Zustände. Zwar können im Verlauf des Lebens eines Unternehmens Rücksprünge oder Phasenwiederholungen stattfinden, allerdings sind diese Phasen dann durch veränderte interne oder externe Rahmenbedingungen grundsätzlich unterschiedlich zu früheren Phasen. Aus diesem Grund erscheint die Verwendung der Lebenswegsbegriff gegenüber dem Lebenszyklusbegriff geeigneter.

[314] Vgl. Haupt, 2000, S. 22.
[315] Vgl. Müller, 1999, S. 41.

In der BWL wird eine Vielzahl unterschiedlicher Lebenswegkonzepte verwendet, z.B.:

- Produktlebensweg
- Technologielebensweg
- Branchenlebensweg
- Unternehmerlebensweg
- Konjunkturlebensweg
- Innovationslebensweg
- Projektlebensweg
- Lebensphasenmodelle der Unternehmensgründung

Im Mittelpunkt der Betrachtungen steht in dieser Untersuchung der Unternehmenslebensweg. Unternehmen durchlaufen während ihres Lebenswegs Phasen bedeutender Veränderungen und sehen sich unterschiedlichsten Anforderungen ausgesetzt. Dementsprechend wird der Begriff „Lebensweg“ in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Der Lebensweg beschreibt die vom Unternehmen typischerweise durchlaufenen und somit prognostizierbaren Veränderungen quantitativer und qualitativer Natur im Zeitablauf.[316]

Die Phasen im Lebensweg eines Unternehmens werden von verschiedenen Autoren sehr unterschiedlich verwendet, so sprechen z.B. Curchill/Lewis von developmental stages (Entwicklungsphasen)[317]; Miller Friesen dagegen von life cycle stages (Lebenszyklusphasen)[318]. Andere Autoren wiederum nutzen den Begriff Wachstumsphase.[319] Im Folgenden werden diese Begriffe synonym gebraucht.

Als Bestandteil der ersten Phasen (Gründungsphasen) des Unternehmenslebensweges sind neben den Unternehmenslebenswegen für diese Arbeit zudem Lebenswegansätze aus dem *Projektmanagement* und Lebenswegansätze aus der *Gründungsforschung* von Interesse.

[316] Definition in Anlehnung an Pümpin/Prange, 1991, S. 23.
[317] Churchill/Lewis 1983, S. 30.
[318] Miller/Friesen, 1984, S.1162.
[319] z.B. Galbraith, 1982, S. 70.

Der Projektlebensweg kann wie folgt beschrieben werden:

„Der Projektablauf wird als eine auf „Lernen“ ausgerichtete, sequentielle Entscheidungsprozedur aufgefasst, die durch strategische Gesamtentscheidungen (Weiterführung, Abbruch, Wiederholung) in seine Lebensphasen gegliedert wird.“[320]

Der *Lebensphasenansatz in der Gründungsforschung* differenziert in der gängigen Fachliteratur von drei bis zu zehn grundlegenden Phasen. Grundsätzlich finden sich in jeder Phaseneinteilung des Gründungsprozesses die drei Phasen:

- Vorgründungsphase,
- Gründungsphase und
- Entwicklungsphase

in mehr oder minder stark ausgeprägter Differenzierung wieder.

Die einzelnen Lebenswegphasen erfordern eine spezifische Steuerung durch adäquate Praktiken. Sowohl die Frage nach brauchbaren Gestaltungshinweisen für die Unternehmensgründung und nachfolgenden Phasen des Lebenswegs als auch die Identifikation möglicher Innovationspotenziale wird in dieser Arbeit aufgegriffen. Durch eine ganzheitliche, interdisziplinäre Betrachtung von Gründungsprojekt und Lebensweg soll mit dieser Arbeit ein Ansatz aufgezeigt werden, der - unter besonderer Berücksichtigung von Innovationsaspekten und Veränderungsmomenten - auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der jeweiligen Lebenswegphase einer Unternehmung zugeschnitten ist.

Der Lebensweg wird in dieser Arbeit genutzt als grundlegendes Untersuchungskonzept. Die Konzeption des Lebenswegmodells dieser Arbeit und weitere Ausführungen zu verschiedenen Lebensphaseneinteilungen finden sich in Kap.3.

[320] Saynisch 1984, S.44.

2.4.2 Veränderungsmomente im Lebensweg

„Operativ handelnde Organisationen gehen von einer beachtlichen Konstanz ihrer Aufgaben, Leistungsprozesse und Arbeitsschritte aus. Dabei nehmen sie gewisse routineartige Wiederholeffekte an. Dennoch erleben sie Einbrüche in diese repetitive Stetigkeit“.[321] In den Phasen des Lebensweges bewegt sich ein Unternehmen, ähnlich wie Wechselkurse, in bestimmten Bandbreiten. Durch verschiedene Einflüsse, wie veraltete Strukturen, Kommunikationsprobleme oder Marktentwicklungen und Innovationsvorhaben kann es dazu kommen, dass sich ein Unternehmen aus diesen Bandbreiten herausbewegt. Dadurch können sowohl Krisen als auch Chancen für ein Unternehmen entstehen. Diese sollen im Folgenden als so genannte *Veränderungsmomente* bezeichnet werden.[322]

Veränderungsmomente im Unternehmen können als Bifurkationen[323] *betrachtet werden, also Instabilitäten, in denen das Unternehmen vor einer Teilung der Entwicklungsmöglichkeiten steht (vgl. Abb. 20) und sowohl die Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens als auch die Möglichkeit des Scheiterns, besteht.*[324]

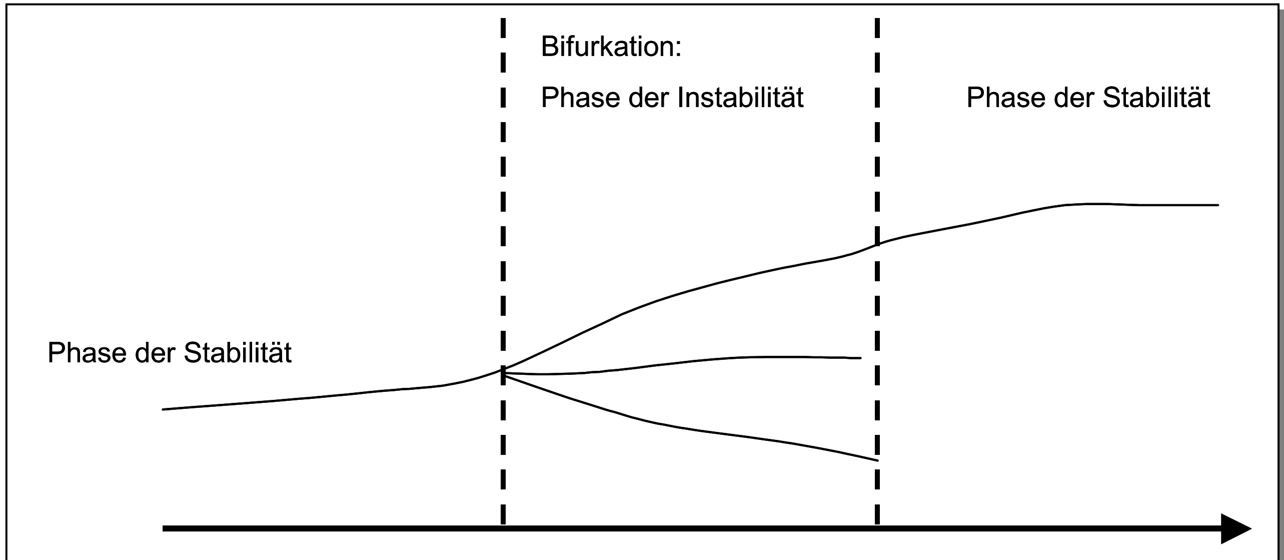


Abbildung 21: VERZWEIGUNG DER ENTWICKLUNGSPFADE EINES UNTERNEHMENS[325]

---

[321] Dworatschek/Wiebusch 2002 S.1.

[322] In Abgrenzung zur Diskontinuitätsdefinition von Gareis wird im Rahmen dieser Arbeit von Veränderungsmomenten gesprochen. Dies geschieht aus zweierlei Gründen. Erstens der Begriff Veränderungsmoment ist neutraler als der Diskontiunitätsbegriff (→mit Diskontinuität wird häufig etwas negatives verbunden).Zweitens Gareis definiert einen Konflikt als „Nicht-Diskontinuität“, gerade in KMU kann aber ein schwer beizulegender Konflikt beispielsweise zwischen den Geschäftspartner durchaus eine schwere Krise bedeuten.

[323] Vgl. Gareis, 2002, S. 3.

[324] Vgl. Gareis 2002, S. 3.

[325] Gareis 2002, S. 3.

Veränderungsmomente können durch unterschiedliche *Ursachen,* (Ereignisse oder Prozesse) ausgelöst werden, beispielsweise durch die Eigendynamik des Unternehmens selbst (intern) oder durch die Beziehungen des Unternehmens (extern) zu seiner Umwelt.[326]

Folgende Ursachen für Veränderungsmomente sind Ergebnis einer Analyse relevanter Fachliteratur aus den Themengebieten Unternehmenskrisen, Diskontinuitäten, Change Management, Innovationsmanagement und Unternehmenswachstum[327]:

	Ursachen für Krisen	**Ursachen für Chancen**
Extern	♦ Marktentwicklungen ♦ Staat / Gesetze ♦ Konkurrenz ♦ Neue Entwicklungen (Innovationsdruck) ♦ Beziehungen zu ausländischen Partnern	♦ Marktentwicklungen ♦ Staat / Gesetze ♦ Wettbewerbe / Awards ♦ Fördermittel ♦ Konkurrenz ♦ Neue Entwicklungen ♦ Wirtschaftswachstum ♦ Netzwerke
Intern	♦ Ungeeigneter Führungsstil ♦ Kommunikationsprobleme ♦ Konflikte ♦ Veraltete Strukturen ♦ Mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung ♦ Unzureichendes Controlling ♦ Fehlende Steuerungsinstrumente ♦ Überhastete Expansion ♦ Unzureichende Nachfolgeregelung ♦ Mangelnde Qualifikation der Führung ♦ Mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter ♦ Abwanderung von Schlüsselpersonal ♦ Stark hierarische Strukturen	♦ Innovation ♦ Krise ♦ Patente ♦ Einstellung von Schlüsselpersonal ♦ Merger ♦ Netzwerke ♦ IT-Systeme ♦ Expansion ♦ Mitarbeitermotivation ♦ Unternehmensnachfolge

Tabelle 7: MÖGLICHE URSACHEN FÜR VERÄNDERUNGSMOMENTE IM UNTERNEHMEN[328]

Werden die in Tabelle 7 dargestellten Ursachen nicht rechtzeitig berücksichtigt kann es zu signifikanten Einschnitten also Veränderungsmomenten in der Unternehmensentwicklung führen.

[326] Vgl. Vahs 2001, S.247.
[327] Eggers/Grewe/Busch, 2002; Albach/Bock/Warnke, 1985; Brockhoff 1980; Clark,1995; Corsten 1989; Dowling/Drumm,2002; Dworatschek/Wiebusch, 2002; Gareis 1994; Gareis, 2002; Miller/Friesen 1984; Müller, 1999;Purle 2003; Pümpin/Prange, 1991; etc.
[328] Diese Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie gibt lediglich einen Überblick über mögliche Ursachen von Veränderungsmomenten.

Die nachfolgend dargestellte einfache Morphologie ermöglicht die Einordnung der Ursachen nach Art der betroffenen Instanzen bzw. nach Art des Auslösers. Anhand dieser Morphologie können identifizierte Ursachen 16 Feldern zugeordnet werden.[329]. Diese Felder ergeben sich, wenn nach vier Merkmalen unterschieden wird[330]:

1. Art der zu erledigenden Aufgaben: operativ, Routine / Projektarbeiten
2. Betroffene und Beteiligte: Individuen / Organisation
3. Beziehungen zwischen Einheiten: Intra-Organisation / Inter-Organisationen
4. Gegenstand/Ziele der Handlungen: Hard-Facts / Soft-Facts

Diese 4 Merkmale wurden ausgewählt, da sich ihnen alle Sachverhalte, die in einem Unternehmen auftreten können, zuordnen lassen.

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Individuen</td><td colspan="2">Organisation</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Operative Aufgaben</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>Inter-Organis.</td></tr>
<tr><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td rowspan="2">Intra-Organisation</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Projekt-Arbeiten</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr>
<tr><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>Inter-Organis.</td></tr>
<tr><td></td><td>Soft-F.</td><td colspan="2">Hard-Facts</td><td>Soft-F.</td><td></td></tr>
</table>

Abbildung 22: EINFACHE MORPHOLOGIE VON URSACHEN FÜR VERÄNDERUNGSMOMENTE[331]

In jedem dieser 16 Bereiche können Ursachen für Veränderungsmomente auftreten, sie müssen sich allerdings nicht ausschließlich auf einen Bereich beschränken und können je nach Ausmaß auch 2 oder mehr Bereiche betreffen.

Die Morphologie ermöglicht eine schnelle Zuordnung zu bestimmten Unternehmensbereichen, somit lassen sich Handlungsmöglichkeiten einfacher eingrenzen. Auf die Ableitung von Gestaltungshilfen aus dieser Morphologie wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, eine nähere Betrachtung erfolgt in Kapitel 3. Hier sollen lediglich exemplarisch zwei mögliche Ursachen zugeordnet und kurz beschrieben werden.[332]:

[329] Es sind durchaus auch mehr als 16 Arten vorstellbar. Zur Vereinfachung wird hier nur die einfache Form mit 16 Feldern dargestellt.
[330] Dworatschek/Wiebusch 2002, S. 2.
[331] Dworatschek/Wiebusch 2002, S. 2.
[332] Vgl. Dworatschek/Wiebusch 2002, S. 6 u. 7.

- **Beispiel 1**: Veränderungsmomente können beispielsweise durch starkes Unternehmenswachstum ausgelöst werden. Es entstehen veränderte Strukturen, die beispielsweise einen Wechsel der Organisationsform erfordern. Durch den Wechsel der Organisationsform können durch nun besser an das Unternehmen angepasste Strukturen Innovationspotenziale freigesetzt werden (Beispiel: Synergieeffekte durch Einführung von Projektgruppen, Teamarbeit). Wachstum als Ursache eines Veränderungsmomentes ist in der Morphologie in Feld 7 einzuordnen:
  - Art der zu erledigenden Aufgaben = strukturelle Anpassungen = **operativ**
  - Gegenstand der Handlungen = Organisationsform ändern= **Hard Facts**
  - Beziehungen zwischen Einheiten = innerhalb des Unternehmens = **Intraorganisation**
  - Betroffene und Beteiligte = Gesamtunternehmen = **Organisation**

- **Beispiel 2:** Eines von zwei großen Projekten eines KMU droht aufgrund von Kommunikationsproblemen im Projektteam und Fehlplanungen seitens der Projektleitung zu scheitern. Dies verursacht eine Verzweigung der Entwicklungsmöglichkeiten. Ein Scheitern dieses Projektes würde eine Gefährdung des Unternehmens bedeuten, eine Rettung des Projektes würde die Existenz des Unternehmens sichern. Die Ursachen Kommunikationsproblem und Fehlplanungen sind in den Feldern 9 und 10 einzuordnen. Diese Einordnung lässt sich wie folgt begründen:
  - Art der zu erledigenden Aufgaben = Projekt = **Projektarbeit**
  - Gegenstand der Handlungen = Fehlplanung = **Hard Facts** und Kommunikationsprobleme **= Soft Facts**
  - Beziehungen zwischen Einheiten = innerhalb des Unternehmens = **Intraorganisation**
  - Betroffene und Beteiligte = Projektteam und Projektleiter = **Individuen**

Auf Veränderungsmomente können verschiedene Entwicklungen im Lebensweg folgen, (vgl. dazu auch Kapitel 3), z.B.:

- Überspringen von Phasen
- Rücksprünge
- Abbruch
- Verkleinerung
- Fusion,
- Splittung
- Verkauf
- Wiederholung von Phasen

Ziel der Unternehmensentwicklung in KMU ist jedoch eine weitreichend störungsfreie kontinuierliche Weiterentwicklung. Dementsprechend ist es notwendig Veränderungsmomente, oder wenn möglich Ursachen für Veränderungsmomente rechtzeitig zu identifizieren und zu steuern. Dazu bieten sich verschiedene Möglichkeiten, beispielsweise Ansätze aus Projekt-, Risiko- und Diskontinuitätenmanagement. Auf diese Möglichkeiten wird an anderer Stelle ausführlich eingegangen.
Folgende Abbildung stellt den beschriebenen Sachverhalt noch einmal zusammenfassend dar.

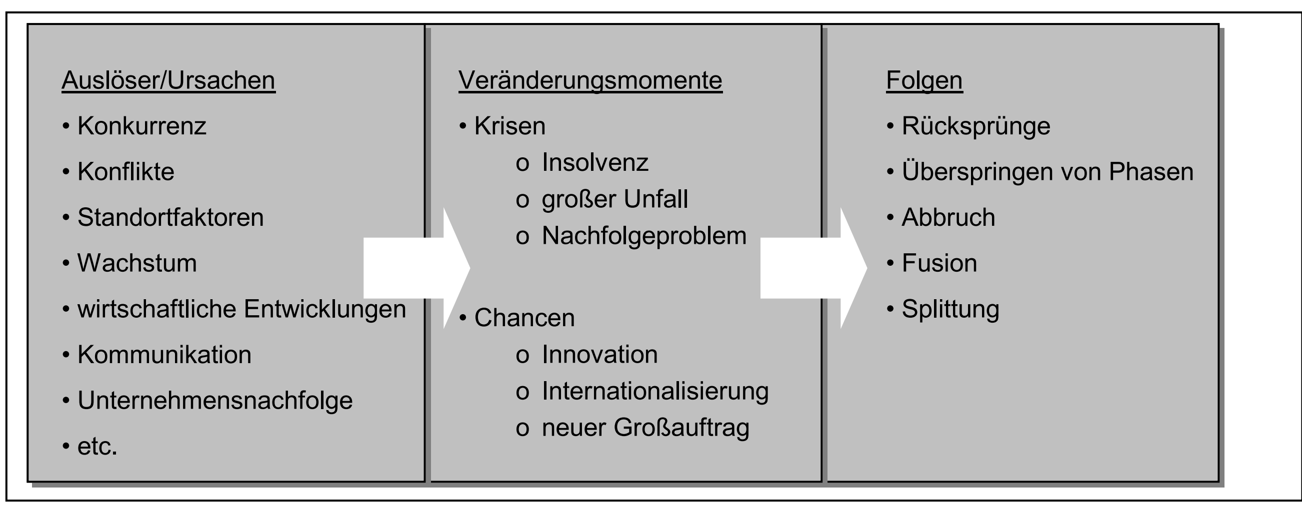


Abbildung 23: URSACHEN FÜR UND FOLGEN VON VERÄNDERUNGSMOMENTEN

2.4.3 Forschungsstand

Die gängige Literatur verwendet überwiegend den Begriff „Lebenszyklus“, missachtet dabei allerdings die Bedeutung des Wortes. Ein Zyklus im eigentlichen Sinne entsteht erst dann, wenn das betrachtete Objekt (Produkt, Unternehmen oder Branche) wieder in frühere Phasen zurückgeführt wird. Ungeachtet dieser Tatsache wird häufig der Begriff „Lebenszyklus“ verwendet, obwohl es sich im jeweiligen Kontext um Lebenswege handelt.

In den 50er Jahren wurde mit einer Übertragung des biologischen Lebenszyklus auf Unternehmen begonnen. DAVIS erwähnte 1951, HAIRE 1959 die Existenz eines *Unternehmenslebenszyklus*.[333] Sie stellten die These auf das sich die Unternehmensentwicklung nach einem dem biologischen Lebenszyklus ähnlichen Muster vollzieht. Allerdings gelang es nicht ein schlüssiges Modell des Unternehmenslebensweges zu erstellen. Durch die Anwendung des Lebenszyklusbegriffes auf die Betriebswirtschaftslehre bekam diese eine „[...] neue zeitliche und dynamische Beobachtungs- und Erklärungsperspektive hinzugefügt [...].“[334] In den sechziger Jahren wuchs das Interesse an Lebensweg- bzw. Lebenszykluskonzeptionen für die Betriebswirtschaftslehre und in den darauf folgenden Jahren haben sich bis heute viele unterschiedliche Ansätze für Unternehmen entwickelt. Bis Anfang der achtziger Jahre waren diese Konzepte vornehmlich deskriptiver Natur.[335] Mitte der Achtziger Jahre entstanden dann z.B. mit Arbeiten von MILLER/FRIESEN und SMITH/MITCHELL/SUMMER erste empirische Untersuchungen zur Thematik der Unternehmenslebenswege.
Einheitliche Ansätze entstanden bis heute allerdings nicht.
Die neben den Unternehmenslebenswegen für diese Arbeit interessanten Ansätze aus dem *Projektmanagement* und der *Gründungsforschung* liefern ebenfalls bislang keine bindenden Standardphasenmodelle.

Darüber hinaus beschäftigt sich die aktuelle Fachliteratur hauptsächlich mit der Produktlebenszyklusanalyse. Unternehmenslebenswegkonzepte sind dagegen eher unterrepräsentiert vertreten. Grundlegende Phasenmodelle, die die Entwicklung eines Unternehmens insbesondere eines Dienstleistungsunternehmens, und dessen Entwicklungsdynamik be-

[333] Vgl. Smith/Mitchell/Summer, 1985, S. 801.
[334] Müller, 1999, S. 41.
[335] Müller, 1999, S. 42.

schreiben gibt es bislang nicht in allgemein anwendbarer Form. Dementsprechend ist hier weiterer Forschungsbedarf zu sehen.

Bezüglich des Umgangs mit Veränderungsmomenten im Unternehmen existieren in der Literatur vielfältige Ansätze, wie Risikomanagement, Krisenmanagement, Konfliktmanagement oder Change Management. All diesen Ansätzen ist gemein, dass sie jeweils nur eine Seite des Problems bzw. einen Teilbereich der Thematik beleuchten. Das Krisenmanagement beschäftigt sich beispielsweise nur mit negativen Aspekten, der Umgang mit Chancen wird nicht betrachtet. Lediglich das Diskontinuitätenmanagement nach GAREIS betrachtet sowohl Krisen als auch Chancen. Auch eine Zuordnung von Veränderungsmomenten zu bestimmten Lebenswegphasen wurde in der Literatur bislang nur in Ansätzen verfolgt. Aus diesem Grund ist eine weiterführende Betrachtung dieser Thematik angebracht.

2.5 Projekt und Projektmanagement

„In der Projektarbeit kann ein notwendiger und nachhaltiger „Megatrend“ gesehen werden, der als „neue Arbeitsform“ Innovation und Flexibilität schafft und damit neue Produkte, Leistungen und Prozesse ermöglicht.“[336] Um gemäß der Zielsetzung dieser Arbeit, projektorientierte Gestaltungshinweise für Unternehmensgründung, Schaffung von Innovationen und Management von Veränderungsmomenten zu entwickeln, müssen zunächst die relevanten Parameter des Projektmanagements beschrieben und abgegrenzt werden. Dies geschieht in den folgenden Kapiteln.

2.5.1 Projekt- und Projektmanagement-Begriff

Unternehmensgründungen zeichnen sich in der Regel durch Risiko, Neuartigkeit, eine gewisse Einmaligkeit (zumindest für den Gründenden selbst) sowie in der Anfangsphase bestehende finanzielle und personelle Begrenzungen aus. Auch Innovationen sind gekennzeichnet durch Risiko und Neuartigkeit. Aus diesem Grund ist eine projektbezogene Betrachtung des Gründungsprozesses besonders geeignet, da ein **Projekt** definiert ist als ein

"Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.

- *Zielvorgabe*
- *zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen*
- *Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben*
- *projektspezifische Organisation“.*[337]

Weitere Merkmale sind beispielsweise[338]

- *relative Neuartigkeit*
- *relative Einmaligkeit*
- *Komplexität*

[336] Steinle/Bruch/Lawa, 2001, S. 5.
[337] DIN 69 901, S. 1.
[338] Vgl. Schelle, 1999, S. 27.

Neben dieser Definition finden sich in der Literatur verschiedene weitere Definitionen von Projekten. Beispielsweise wird der Begriff von der französischen Projektmanagementorganisation AFITEP[339] wie folgt definiert: [340]

„Un projet est un ensemble d`actions à satisfaire un objectif défini, dans le cadre d`une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi un fin.“[341]

Das amerikanische Project Management Institute (PMI) stützt sich wiederum auf folgende Begriffsbestimmung:[342]

„A project is a temporary endeavour undertaken to create a unique product or service. Temporary means that every project has a definite beginning and a definite end. Unique means that the product or service is different in some distinguishing way from all similar products or services.”

Ein Vergleich der drei bisher aufgeführten Definitionen zeigt deutliche Unterschiede zwischen ihnen. Im Gegensatz zur umfassenden DIN-Definition beinhalten die beiden anderen Begriffsbestimmungen lediglich die Merkmale Zielvorgabe und Einmaligkeit bzw. zeitliche Begrenzung. Aber nicht nur die drei hier genannten Definitionen weisen Unterschiede auf. Diese Divergenzen ziehen sich durch eine Vielzahl gängiger Werke. Um diese Unterschiede deutlich zu machen soll an dieser Stelle in Anlehnung an Madauss, eine Matrix mit Merkmalsausprägungen dargestellt werden. Die Zahlen in den Spalten verweisen auf die Nummerierung der ausgewählten Autoren.[343]

[339] Association Francophone du Management de Projet.
[340] Caupin/Knöpfel/Morris/Pannenbäcker, 1999, S. A-11.
[341] Ein Projekt ist eine Gesamtheit von Aktionen zur Erreichung der Projektziele im Rahmen einer klaren Aufgabe, für die Realisation dieses Vorhabens existieren ein festgelegter Beginn und ein festgelegtes Ende.
[342] Project Management Institute, 1996, S. 4.
[343] Vgl. Madauss, 1994, S. 493ff.

A) Projektmerkmale	**B) Definitionshinweise**											
	2 [344]	**5** [345]	**6** [346]	**7** [347]	**8** [348]	**9** [349]	**10** [350]	**11** [351]	**12** [352]	**13** [353]	**15** [354]	**16** [355]
a. einmaliger (azyklischer) Ablauf / Einmaligkeit	**X**	**x**	**x**		**x**	**x**		**x**	**x**	**x**		
b. zeitliche Befristung u. klarer Anfangs- u. Endpunkt	**X**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**
c. eindeutige Aufgabenstellung, Verantwortung u. Zielsetzung (Endprodukt)	**X**	**x**	**x**	**x**	**x**		**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**
d. Komplexität		**x**		**x**	**x**				**x**			
e. Beteiligung vieler Menschen, Arbeitsgruppen, Firmen usw.		**x**										
f. Interdisziplinärer Charakter der Aufgabenstellung							**x**		**x**			
g. relative Neuartigkeit							**x**		**x**			
h. finanzieller Rahmen u. begrenzte Ressourcen				**x**			**x**		**x**	**x**	**x**	**x**
i. Größe									**x**			
k. Unsicherheit/Risiko									**x**			
l. Dynamik									**x**			
m. Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben												**x**
n. projektspezifische Organisation				**x**								**x**

Tabelle 8: MERKMALSAUSPRÄGUNGEN VON PROJEKTMANAGEMENTDEFINITIONEN

Begriffsgrundlage dieser Arbeit ist die zu Beginn genannte Projektdefinition nach DIN 69901, da sie vielfach Anwendung in der Praxis findet, in einem starken Ausmaß in der gängigen Fachliteratur zugrunde gelegt wird und darüber hinaus die wesentlichen Kriterien beinhaltet.

Das **Projektmanagement** wird nach DIN 69901 definiert als *"Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes"*[356]. Neben der Definition nach DIN 69901 finden sich in der gängigen Fachliteratur eine Reihe weiterer unterschiedlicher Definitionen.

So erläutern HABERFELLNER/DAENZER beispielsweise „Projektmanagement wird als Überbegriff für alle willensbildenden und –durchsetzenden Aktivitäten im Zusammenhang mit der Abwicklung von Projekten definiert. Dabei handelt es sich inhaltlich nicht um Aktivitäten, die das zu lösende Problem selbst betreffen, insbesondere nicht um die fachlichen

[344] Begriffsbestimmung der NASA (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 494).
[345] Definition nach Rüsberg (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 494).
[346] Definition nach Dreger (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 495).
[347] Definition nach Archibald (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 495).
[348] Definition nach Dülfer (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 495).
[349] Definition nach Croth/Eberslöh/Hugelshofer (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S.495).
[350] Definition nach Rescke/Swoboda (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 495).
[351] Definition nach Rosenau (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 496).
[352] Definition nach Platz/Schmelzer (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 496).
[353] Definition nach Burghardt (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 497).
[354] Definition nach PMI (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 497).
[355] Definition nach DIN 69901 (vgl. Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 494).
[356] DIN 69 901, S. 1.

Beiträge zur Problemlösung, sondern um das Management des Problemlösungsprozesses."[357]

Das amerikanische Project Management Institute PMI definiert wie folgt:
„Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements. Project management is accomplished through the use of processes such as initiating, planning, executing, controlling and closing."[358]

Um eine einheitliche Terminologie im Rahmen dieser Arbeit als Grundlage nutzen zu können, wird auch hier wiederum auf die Begriffsbestimmung nach DIN 69901 zurückgegriffen.

Das Projektmanagement umfasst eine Vielzahl von Funktionen zur Planung und Durchführung von Projekten. Diese Funktionen sind unabhängig von der Projektart einsetzbar.
Sie lassen sich grundsätzlich in sequentielle Funktionen und Querschnittsfunktionen unterteilen. Die sequentiellen Funktionen bauen logisch aufeinander auf und haben eine bestimmte zeitliche Abfolge. Querschnittsfunktionen (z.B. Vertragsmanagement, Personalentwicklung, Risikomanagement) dagegen fallen während der gesamten Projektlaufzeit kontinuierlich oder immer wiederkehrend an.
In Anlehnung an allgemeingültige Managementfunktionen beinhaltet Projektmanagement folgende Aufgaben[359]:

- Projektplanung (z.B. Termin-, Kosten-, und Einsatzmittelplanung),
- Projektorganisation (z.B. Verteilung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Gestaltung der Kommunikation im Team und mit dem Projektumfeld),
- Projektteamführung (z.B. Mitarbeiterauswahl, Konfliktmanagement, Coaching, Motivation),
- Projektcontrolling (z.B. integrierte Überwachung, Planung von Maßnahmen zur Steuerung von Qualität, Terminen, Einsatzmitteln und Kosten)

[357] Haberfellner/Daenzer, 1994, S. 242, 243.
[358] Project Management Institute (PMI), 2000, S. 6.
[359] Vgl. Patzack./Rattay, 1997, S.21.

Das Projektmanagement bietet für eine Existenzgründung als "einmaliges Vorhaben"[360] also ein umfassendes Instrumentarium.[361] Darüber hinaus eignet es sich zur Planung und Steuerung von Innovationsvorhaben und bietet Methoden zum Umgang mit Veränderungsmomenten.

2.5.2 Ausgewählte Arbeitsfelder und Methoden des Projektmanagements

„Die Theorie hat viele „high sophisticated“ Methoden für Projektplanung, -steuerung und –kontrolle entwickelt.“[362]

Auf Einzelheiten der Projektmanagementmethoden soll an dieser Stelle allerdings nicht vertiefend eingegangen werden. Für diese Arbeit relevante Themenbereiche des Projektmanagements werden in Kapitel 5.3.1 näher erläutert. Für weiterführende Angaben wird auf einschlägige Literatur zu diesem Themengebiet verwiesen.[363] Abbildung 24 stellt zusammenfassend Arbeitsbereiche und Themen des Projektmanagements sowie deren Zusammenhänge dar.

[360] Madauss, 1994, S. 489.
[361] Vgl. Raschke, 2001, S. 18.
[362] Huber-Jahn, 1993, S. 136.
[363] zum Beispiel: RKW/GPM: Projektmanagement Fachmann , 1998, Patzack/Rattay: Leitfaden Projektmanagement 1996, Ewert/Janssen/Kirschnik-Janßen, Handbuch PM, 1996, Schelle/Reschke/Schnopp: Handbuch Projektmanagement, 1998, Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1995, Turner: Handbook of Project-Based Management, 1993, Möller/Dörrenberg: Projektmanagement, 2003; Kerzner: Project Management, 2003; Milosevic: Project Management Toolbox, 2003.

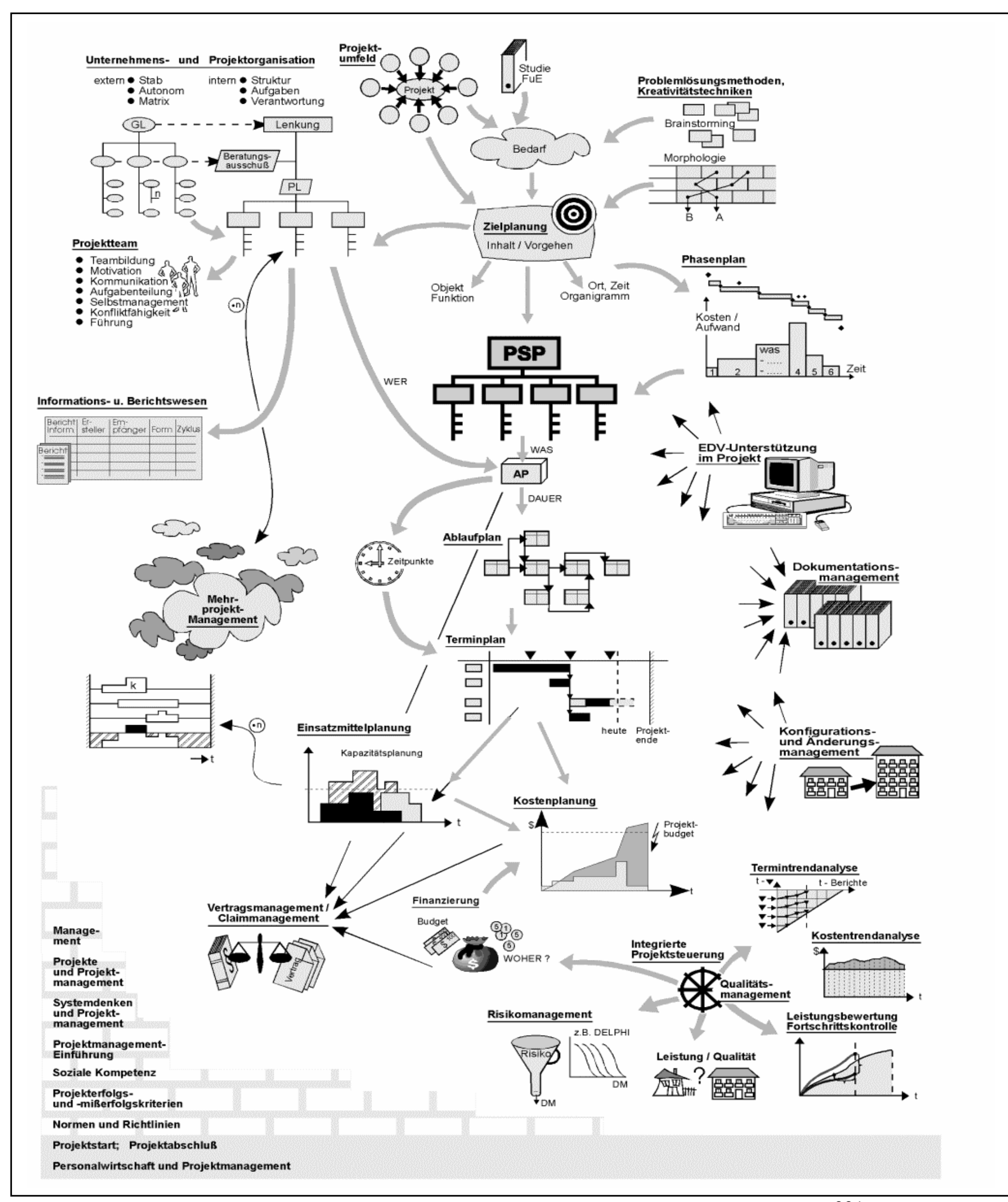


Abbildung 24: THEMENLANDKARTE PROJEKTMANAGEMENT[364]

[364] RKW/GPM, 1999, S. XXXVII.

An dieser Stelle soll lediglich eine in der empirischen Untersuchung nutzbare Grundlage für die Identifikation von Instrumenten und Methoden des Projektmanagements für den Gründungsprozess, Innovationen und Veränderungsmomente geschaffen werden. Dazu muss aus der Vielzahl von unterschiedlichen Methoden eine für diese Arbeit geeignete Auswahl getroffen werden. Ausgangspunkt dieser Auswahl ist der PM-Kanon.[365]

Berücksichtigung bei der Auswahl finden:

1. *Vorhandene Kenntnisse* über Nutzenvorteile durch Anwendung von PM für Gründung, Innovation und Veränderungsmomente. (Beispiel: Welche PM-Methoden/Arbeitsformen wirken sich nachweislich förderlich auf Innovation aus? Welche PM-Methoden sind nützlich für den Gründungsprozess? etc.).
   Diese Kenntnisse basieren auf:
   - Diplomarbeit „Projektmanagement als Instrument zur Förderung von Innovationen im Dienstleistungssektor“ (Andreas Brauns, Bremen 2002).
   - Projektbericht: Innovative Unternehmensberatung – Kontinuierliche Selbstinnovierung von Beratungsunternehmen“ (Tülay Kaya, Vladimir Grinev, Jan Henke, Antonio H. Mendes, Bremen 2001).
   - Literaturanalysen
2. *Eigene Annahmen und Expertenaussagen[366] über Nutzenvorteile durch Anwendung von PM für Gründung, Innovation und Veränderungsmomente.*

Entsprechend der Ergebnisse aus der Untersuchung im Rahmen der Diplomarbeit und des Projektberichtes, sowie der Literaturanalyse, Expertenaussagen und eigener Annahmen wurden folgende Bereiche als relevant identifiziert. Sie werden in der empirischen Untersuchung berücksichtigt.

[365] Vgl. Motzel/Pannenbäcker, 1998.
[366] Auf Projektmanagementtagungen im In- und Ausland (PM-Tage, Wien 2002, International Project Management Conference in Reykjavik/Island 2002, PM-Weltkongress, Berlin 2001) wurden verschiedenen Gespräche mit Experten geführt.

(a) bezüglich der *Förderung von Innovationen:*

- die Anwendung von Organisationsformen: Die Unternehmensorganisation hat Einfluss auf die Flexibilität des Unternehmens selbst und auf die Motivation der Mitarbeiter. [367] Somit beeinflusst sie auch Kreativität und Innovationsentstehung (Beispiel: stark hierarchisch orientierte Organisationsformen mit einem hohen Maß an Bürokratie hemmen Kommunikation und Kreativität).[368]
- Arbeitsformen: Teamarbeit wirkt sich beispielsweise positiv auf die Förderung von Innovationen aus.[369]
- Führungsstile und –methoden: Die Führung beeinflusst Verhalten, Motivation und Engagement der Mitarbeiter und dementsprechend auch deren kreatives Potenzial. (Beispiel ein kooperativer Führungsstil bietet einzelnen Mitarbeitern Entfaltungsmöglichkeiten und fördert somit die Entwicklung von Innovationen).[370]
- Motivationsförderung: Nur motivierte Mitarbeiter sind bereit und fähig sich in Innovationsprozesse erfolgreich einzubringen.[371]
- Kommunikation: Geeignete Kommunikationsstrukturen führen zu Synergieeffekten und schaffen ein geeignetes Innovationsumfeld.[372]
- Kreativitätstechniken: Ideenfindungsprozesse können durch geeignete Kreativitätstechniken unterstützt werden und tragen zur Innovationsförderung bei.[373]
- Lernende Organisation: lernende Organisationen sind in der Lage ihre Wissensbasis an neue Erfordernisse anzupassen und somit die Innovationsfähigkeit zu fördern.[374]
- Informations- und Berichtswesen: Ein geeignetes Informations- und Berichtswesen schafft Transparenz und gewährleistet auf diese Weise, dass alle über die notwendigen Informationen verfügen und sich so am Innovationsprozess beteiligen können[375]

---

[367] Vgl. Patzak/Rattay, 2004, S. 454.
[368] Vgl. Toffler, 1973, S. 340ff, Wicher, 1989, S. 50, Mintzberg, 1979, S. 432ff.
[369] Vgl. Siemers, 1996, S. 2f, S. 319 u. Patzack/Rattay, 2004, S. 54.
[370] Vgl. Siemers, 1996, S. 298.
[371] Vgl. Spence, 1995, S.35.
[372] Vgl. Albrecht, 1999, S. 67, Siemers, S. 78f.
[373] Vgl. Bergfeld, 1998, S. 801, 803ff.
[374] Vgl. Hasenbein, 1998, S. 369.
[375] Expertengespräch zu Informations- und Berichtswesen, Projektdokumentation und Projektevaluierung im Rahmen des IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002.

- Dokumentationsmanagement: Strukturierte und systematische Dokumentationen vergangener Projekte und aktueller Aktivitäten liefert eine Vielzahl an Informationen, die neue Ideen anregen und somit Innovationen vorantreiben können[376]
- Projektabschluss und –auswertung: Eine Projektevaluierung deckt Problemfelder auf und bietet Ansatzpunkte zur Verbesserung und Gewinnung von neuen Ideen.[377]

(b) bezüglich *Planung und Durchführung von Innovationsprojekten*

- Alle PM-Methoden aus dem Bereich „Methoden-Kompetenz“ des PM-Kanons.[378] Projektmanagement ist für Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben besonders geeignet da es Methoden und Techniken sowie Arten und Formen von Interaktion und Kommunikation bietet, die zur Steuerung von „Sonderaufgaben“, wie Innovationsvorhaben, besonders geeignet sind. [379]

(c) bezüglich *Planung und Durchführung von Unternehmensgründungen*

- Alle PM-Methoden aus dem Bereich „Methoden-Kompetenz“ des PM-Kanons[380]: Projektmanagementmethoden sind eine sinnvolle Unterstützung für eine Unternehmensgründung.[381]

(d) bezüglich Umgang mit Veränderungsmomenten Im Unternehmen

- Lernende Organisation: eine lernende Organisation schafft die Möglichkeiten aus Vergangenem zu lernen und auf aktuelle Veränderungen angemessen reagieren zu können. „Unter Veränderungsbedarf aufgrund erwünschter Lernprozesse verstehen wir die von bzw. in einer Organisation subjektiv erkannten Erfordernisse zum eigenen Wandel“.[382]

---

[376] Expertengespräch zu Informations- und Berichtswesen, Projektdokumentation und Projektevaluierung im Rahmen des IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002
[377] Expertengespräch zu Informations- und Berichtswesen, Projektdokumentation und Projektevaluierung im Rahmen des IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002
[378] Vgl. Motzel/Pannenbäcker, 1998.
[379] Vgl. Brauns, 2001, Diethelm, 2000, S. 6.
[380] Vgl. Motzel/Pannenbäcker, 1998.
[381] Raschke, 2001, S. 18ff.
[382] Vgl. Hasenbein, 1998, S. 376.

- Konfliktmanagement: Konflikte können einerseits zu Krisen werden, wenn sie nicht auf geeignete Weise behandelt werden. Andererseits bieten sie die Chance zu positiven Veränderungen, indem Widerstände gegen Neuerungen und Veränderungen angegriffen werden und somit „das System nicht in der tödlichen Routine der Gewohnheit erstickt."[383]
- Risikomanagement: Risikomanagement kann Probleme rechtzeitig erkennen und behandeln.[384]
- Änderungsmanagement: Änderungen können zu unterschiedlichen Probleme führen. Durch systematisches Änderungsmanagement können solche Probleme vermieden bzw. vermindert werden.[385]
- Vertragsmanagement: Aus Verträgen können erhebliche Problemstellungen erwachsen, somit ist Vertragsgestaltung und –management ein wichtiger Faktor um Veränderungsmomenten vorzubeugen. [386]
- Dokumentationsmanagement: die Dokumentation über den Umgang mit Problemen, Krisen und Chancen in der Vergangenheit kann bei der Bewältigung aktueller Entwicklungsbrüche helfen[387]
- Informations- und Berichtswesen: Rechtzeitige Information über mögliche Problemstellungen führt zu schneller Reaktionsfähigkeit und somit der Möglichkeit Problem/Krisen/Risiken zu vermeiden bzw. zu vermindern[388]. Das Berichtswesen dient dazu den aktuellen Stand abzubilden, mündliche Berichte ohne schriftliche Dokumentation sind nicht zielführend. [389]
- Kreativitätstechniken: Kreativitätstechniken können bei der Suche nach Problemlösungen bzw. Chancennutzung helfen. [390]
- Stakeholderanalyse: Die Stakeholderanalyse ermöglicht frühzeitiges Aufdecken von Risikopotenzialen bzw. Möglichkeiten Chancen zu nutzen.[391]

---

[383] Triebe/Wittstock, 1998, S. 441.
[384] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 104ff
[385] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 101.
[386] Vgl. Dörrenberg, 2003, S. 87.
[387] Expertengespräch zu Informations- und Berichtswesen, Projektdokumentation und Projektevaluierung im Rahmen des IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002.
[388] Expertengespräch zu Informations- und Berichtswesen, Projektdokumentation und Projektevaluierung im Rahmen des IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002.
[389] Vgl. Patzak/Rattay, 2004, S. 275.
[390] Vgl. Motzel/Pannenbäcker, 1998, S. 37.
[391] Vgl. Abresch, 1998,S. 83.

- Phasen/Lebenszyklus: Eine Lebenszyklusbetrachtung ermöglicht den ganzheitlichen Überblick und beinhaltet vordefinierte Veränderungsmomente in Form von Phasenübergängen.[392]
- Normen- und Richtlinien: Normen und Richtlinien im PM geben bestimmte Definitionen und Vorgehensweisen vor und ermöglichen so eine weitgehend einheitliche Kommunikationsgrundlage und Handlungsanleitung für alle Beteiligten. „Die Verwendung einheitlicher Begriffe unter den Projektbeteiligten erleichtert die Arbeit ungemein und vermeidet Fehler aus Missverständnissen sowie Zeitverluste durch sonst notwendige Klärungen“.[393]

Die folgende Tabelle stellt zusammenfassend die im Rahmen dieser Arbeit relevanten Projekt-Management Themen orientiert am PM-Kanon, dar.

[392] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 23.
[393] Waschek, 1998, S. 249.

Bereich Grundlagenkompetenz:	**Soziale Kompetenz**
♦ Stakeholder-Analyse ♦ Verankerung des PM im Unternehmen ♦ Projektziele: o Methoden zur Zielfindung und Zielbewertung o Zieldokumentation (Pflichtenheft/Lastenheft) ♦ Phasen und Lebenszyklus ♦ Meilensteine ♦ Normen- und Richtlinien: o Unternehmensspezifische Richtlinien, o nationale/internationale Normen und Standards	♦ Kommunikation: o Kommunikationsregeln o Informationsflüsse ♦ Motivation: o Motivationsfördernde Ansätze o Leistungsfördernde Mechanismen ♦ Lernende Organisation: o Rückkopplungsprozesse, o Partizipation etc. ♦ Führung o Führungsmerkmale, o Führungsstile, o Regeln für Führungskräfte ♦ Konfliktmanagement: o Umgang mit Konflikten o Regeln zur Konfliktbewältigung, o Krisenmanagement ♦ Methoden für spezielle Kommunikationssituationen (Verhandlungen, Präsentationen, Workshops, Moderation von Sitzungen etc.)
Methoden-Kompetenz	**Organisations-Kompetenz**
♦ Projektstrukturplanung ♦ Ablauf und Terminplanung (Balkenplan, Netzplan etc., laufende Aktualisierung der Ablauf- und Terminplanung) ♦ Einsatzmittelmanagement (Ermittlung von Einsatzmittelbedarf und Einsatzmittelbestand, Ermittlung der Einsatzmittelauslastung, Einsatzmittelabgleich) ♦ Kostenmanagement (Kostenschätzung bzw. Kostenermittlung, Kostenplanung, zeitlicher Projektkostenverlauf, Kostenkontrolle, Kostensteuerung) ♦ Finanzmittelmanagement (Möglichkeiten und Formen der Projektfinanzierung, Gestaltung von Finanzierungsbedingungen, Verwaltung und Steuerung der Finanzmittel) ♦ Leistungsbewertung und Projektfortschritt (Fortschrittsgradmessung, Fertigstellungswerte, Prognosen) ♦ Projektsteuerung (Regelkreis, Termin-, Kosten-, Leistungssituation, Steuerungsmaßnahmen) ♦ Kreativitätstechniken ♦ Problemlösungsmethoden	♦ Unternehmens- und Projektorganisation: o Aufbauorganisation, o Ablauforganisation, o Schnittstellen, o Organisationsentwicklung ♦ Qualitätsmanagement ♦ Vertragsgestaltung, Vertragsmanagement ♦ Konfigurations- und Änderungsmanagement ♦ Dokumentationsmanagement ♦ Risikomanagement: o Risikoanalyse, o Risikobewertung, o Risikovorsorge ♦ Informations- und Berichtswesen ♦ EDV-Unterstützung im Projekt ♦ Projektabschluss- und Auswertung ♦ Personal: o Bedarfsplanung, o Auswahl und Beschaffung, o Motivation und Förderung

Tabelle 9: AUSGEWÄHLTE METHODEN UND AUFGABENBEREICHE DES PROJEKTMANAGEMENTS

2.5.3 Erfolgsfaktoren für Projekte

Um Projektmanagement bei der Unternehmensgründung, der Durchführung von Innovationen und beim Umgang mit Veränderungsmomenten als Unterstützungsinstrument nutzen zu können sind verschiedene Erfolgsfaktoren zu beachten. Häufig genannte Beispiele für Projekterfolgsfaktoren sind neben einer klaren Zieldefinition und Projektumfeldbedingun-

gen so genannte „soft factors“, wie Qualifikation und Kompetenz von Projektleiter und Projektpersonal, Führungsstil, Mitarbeitermotivation und Umgang mit Konflikten.[394] Um eine systematische und strukturierte Betrachtung zu gewährleisten, unterscheiden die folgenden Abschnitte – in Anlehnung an Lechler - vier Klassen von Erfolgsfaktoren [395] (vgl. Abb. 25).

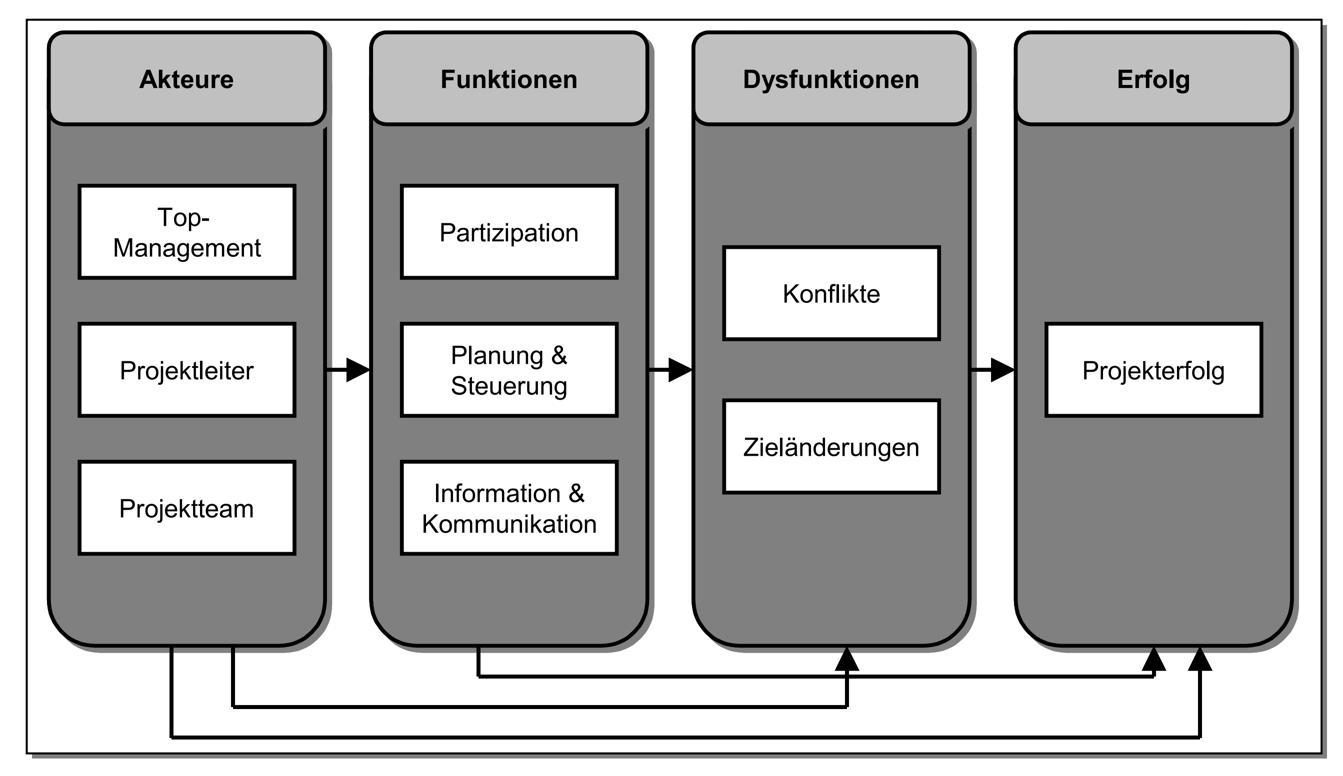


Abbildung 25: ERFOLGSFAKTOREN FÜR PROJEKTMANAGEMENT[396]

2.5.3.1 Akteure

„Projekte scheitern an Menschen und können auch nur durch Menschen zum Erfolg gebracht werden.“[397] Dementsprechend ist der Mensch der entscheidende Faktor in der Projektarbeit.[398]

Unternehmensleitung

Dieser Erfolgsfaktor beschreibt das Interesse der Unternehmensleitung am jeweiligen Projekt über die geleisteten Unterstützungsaktivitäten für das Projekt. Alle Personen, die Entscheidungsgewalt über das Projekt und seine Rahmenbedingungen haben zählen dazu.[399]

[394] Vgl. Motzel/Pannenbäcker, 1998, S. 17.
[395] in Anlehnung an: Lechler, 1994, S. 6.
[396] Lechler, 1994, S. 6.
[397] Kellner, 1997, S. 21.
[398] Vgl. GPM / PA Consulting Group, 2003, S. 8.
[399] Vgl. Lechler, 1994, S. 7.

→ Erfolgswirkungen der Unternehmensleitung[400]

- schafft die organisatorischen Bedingungen für die Projektarbeit.
- überträgt dem Projektleiter formale Kompetenzen
- nimmt Einfluss auf die Zusammensetzung des Projektteams
- greift über die Partizipation direkt in die Projektabwicklung ein
- greift bei Konflikten schlichtend ein bzw. verhindert aufgrund hohen Engagements destruktive Konflikte
- trifft Entscheidungen[401]
- geringer Einfluss auf Zieländerungen[402]

Ein Projekt kann nur erfolgreich abgewickelt werden, wenn die Unternehmensleitung genügend Aufmerksamkeit und Zeit für die Unterstützung investieren kann[403]. Weiterhin ist die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, wie gezielte Anwendung, Förderung und Weiterentwicklung von PM im Unternehmen, Projekt-Wissensmanagement oder ein PM Handbuch für Projekte im Unternehmen wichtig.[404]

Im Projektverlauf ist es notwendig durch „Projektmarketing" das Management aktiv in das Projekt einzubinden. Dabei sind Informationen sowohl über Fortschritte als auch über Schwierigkeiten wichtig. KMU haben in diesem Zusammenhang den Vorteil „kurzer und informeller Informationswege", so dass die Einbindung der Unternehmensleitung weniger Probleme macht als in Großunternehmen

Der Projektleiter

Dieser Faktor umfasst die formalen Entscheidungs- und Einflussbereiche des Projektleiters.[405] Kompetenz und Verhalten des Projektleiters haben einen besonderen Einfluss auf den Projekterfolg.[406] Ein Projektleiter sollte sowohl methodische als auch fachliche Qualifikationen mitbringen, außerdem über Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusst-

[400] Vgl. Lechler, 1994, S. 14/15 → Lechler spricht in diesem Zusammenhang von Top-Management. Im Untersuchungsfeld KMU ist dieser Begriff allerdings nicht zutreffend, so dass an dieser Stelle stattdessen von Unternehmensleitung gesprochen wird.
[401] Vgl. Oyen/Schlegel, 1986, S. 10.
[402] Da in KMU die Geschäftsleitung deutlich „näher" am Projekt ist als in Großunternehmen, oftmals sogar am Projekt mitarbeitet oder die Funktion des Projektleiters wahrnimmt, ist der geringe Einfluss auf Zieländerungen in diesem Zusammenhang nicht in jedem Fall gegeben.
[403] Vgl. Lechler, 1994, S. 18.
[404] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 26/27.
[405] Vgl. Lechler, 1994, S. 7.
[406] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 27/28 und Schelle, 1998, S. 47.

sein, Verhandlungsgeschick, Motivationsfähigkeit, Kontaktstärke, Kreativität, Stress-Stabilität und hohe Frustrationstoleranz verfügen.[407]

→ Erfolgswirkungen des Projektleiters:[408]

- beeinflusst direkt die Zusammensetzung des Projektteams
- beeinflusst den Informations- und Kommunikationsprozess
- nur indirekte Beeinflussung von Projekterfolg, Planungs- und Steuerungsaktivitäten, Konflikten und Zieländerungen (in KMU der Beratungsbranche werden vornehmlich kleinere Projekte realisiert, der Projektleiter ist sowohl im operativen, wie auch im strategischen Projektgeschäft stark integriert. Aus diesem Grund ist der Einfluss des Projektleiters auf Projekterfolg, Planung- und Steuerung, sowie Zieländerungen und Konflikte in KMU deutlich stärker als in Großunternehmen)
- (eine stärkere Betrachtung von technischen, administrativen, sozialen und führungsbezogenen Fähigkeiten des Projektleiters ergibt mehr und stärkere Einflüsse)

Erfolgsentscheidend für ein Projekt sind eine starke formale Stellung des Projektleiters sowie dessen Managementfähigkeiten.[409]

Das Projektteam

Dieser Faktor umfasst fachliches und administratives Wissen sowie Fähigkeiten zur Selbstorganisation (Qualifikation und Kompetenz des Personals).[410]

→ Erfolgswirkungen des Projektteams:[411]

- ist eigentlicher Träger und Motor der operativen Projektaktivitäten
- ein kompetentes Team nutzt gegebene Entscheidungsspielräume aktiv aus
- bessere Planung und konsequente sowie flexible Projektsteuerung durch hohe Fachkompetenz
- Auswirkungen auf die Qualität des Informations- und Kommunikationsprozesses innerhalb und außerhalb des Teams
- Hohe Fach- und Sozialkompetenz verhindert Konflikte
- Hohes technisches Lösungspotenzial wirkt sich positiv (mindernd) auf Zieländerungen aus.

[407] Vgl. Daum, 2001, S. 48.
[408] Vgl. Lechler, 1994, S. 15.
[409] Vgl. Lechler, 1994, S. 19.
[410] Vgl. Lechler, 1994, S. 7/8 u. Motzel/Pannenbäcker, 1998, S. 17.
[411] Vgl. Lechler, 1994, S. 15.

Nur ein mit geeigneten Mitarbeitern besetztes Team kann zum Projekterfolg beitragen.[412] Fehlbesetzungen aufgrund von tatsächlichen oder konstruierten Ressourcenengpässen sollten vermieden werden. Insbesondere soziale Fähigkeiten, die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein und Engagement sind wichtig für Projektteammitglieder.[413] Weiterhin ist die Schulung der einzusetzenden Mitarbeiter ein wichtiger Aspekt, denn nur mit dem notwendigen Know How sind die Teammitglieder für einen erfolgreichen Einsatz befähigt.[414] Neben der Qualifikation des Teams ist während des Projektverlaufs die Motivation des Teams von besonderer Bedeutung.[415]

Weiterhin beeinflussen folgende Akteure den Projekterfolg:[416]

Externer Auftraggeber/Kunde:

- Es kann eine Beeinflussung durch sich ändernde Kundenansprüche geben. Hilfreich und somit erfolgsfördernd sind klare und realistische Vorstellungen seitens der Kunden bzw. Auftraggebers.[417]

Projektbetroffene/Projektgegner[418]

- Die Projektbetroffenen können „aus allen Lagern“ [419] kommen, d.h. sie können sowohl im direkten Projektumfeld als auch im indirekten Umfeld zu finden sein. Sie nehmen in unterschiedlicher Weise Einfluss auf ein Projekt. Negative Erfolgswirkungen können sich beispielsweise durch negative Kommunikation über ein Projekt, Gerüchte und lückenhafte Information ergeben. Eine offene Informationspolitik und die direkte Einbeziehung aller Beteiligten beeinflussen den Erfolg positiv.[420]

[412] Vgl. Oyen/Schlegel, 1986, S. 8.
[413] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 29.
[414] Vgl. Lechler, 1994, S 19/20.
[415] Vgl. Lechler, 1994, S. 23/24.
[416] diese Akteure werden in der Studie von Lechler nicht ausdrücklich benannt sollen aber im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden.
[417] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 29.
[418] Vgl. Motzel/Pannenbäcker, 1998, S. 17.
[419] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 29.
[420] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 29.

2.5.3.2 Funktionen

Partizipation

Dieser Faktor beschreibt sowohl direkte als auch indirekte Beteiligungen des Teams am Entscheidungsprozess.[421]

→ Erfolgswirkungen Partizipation[422]:

- Keine direkte Erfolgswirkungen aber starken Einfluss auf Kommunikation
- Somit positive Wirkungen eines partizipativen Führungsstils auf den (formalen und informalen) Informationsaustausch im Projekt
- Höhere Qualität von Planungs- und Steuerungsaktivitäten durch Partizipation.

Partizipativer Führungsstil ist ein hervorzuhebendes Merkmal modernen Projektmanagements. Notwendig sind in diesem Zusammenhang Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte, da partizipative Führung deutliche Vorteile in der Projektarbeit mit sich bringt.[423] Das Projektteam selbst kann durch Einfordern einer Entscheidungsbeteiligung im Projektablauf auf seine Partizipationsmöglichkeiten einwirken.[424]

Information und Kommunikation

Dieser Faktor umfasst das formale Informationssystem, sowie Effizienz und Effektivität des Kommunikationsprozesses und die Kommunikation auf informaler Ebene[425]. Eine bewusste Kommunikationsplanung und –gestaltung ist notwendig, wobei zu starre Regelungen vermieden werden sollten.[426]

→ Erfolgswirkungen Information und Kommunikation:[427]

- Funktionierende Information und Kommunikation ist notwendig für den Projekterfolg[428]
- Intensiver Informationsaustausch ist zugleich Voraussetzung für erfolgreiche Planung und Steuerung

Eine zielgerichtete und bewusste Gestaltung von Kommunikations- und Informationsprozessen zu Beginn eines Projektes ist erfolgsentscheidend.[429] Bezüglich formaler Informa-

[421] Vgl. Lechler, 1994, S. 8.
[422] Vgl. Lechler, 1994, S. 16.
[423] Vgl. Lechler, 1994, S. 20.
[424] Vgl. Lechler, 1994, S. 24.
[425] Vgl. Lechler, 1994, S. 8.
[426] Vgl. Daum, 2001, S. 47.
[427] Vgl. Lechler, 1994, S. 16.
[428] Vgl. Schelle 1998, S. 49.
[429] Vgl. Steinle, 2002,S. 31.

tionsflüsse sollten adressatengerechte Informationen in verdichteter Form weitergegeben werden. Eine hierarchische Strukturierung ist in diesem Zusammenhang sinnvoll. Weiterhin sollten von Beginn an alle Betroffenen informiert werden. Auch die informelle Kommunikation sollte gefördert werden, da durch sie häufig wichtige Detailinformationen ausgetauscht werden. Eine solche Förderung kann durch räumliche Nähe der Teammitglieder gefördert werden oder durch die Einrichtung eines frei verfügbaren Besprechungsraums.[430] Im Projektablauf bieten sich Workshops, Gesprächsrunden und gemeinsame Aktivitäten im privaten Bereich an.[431]

Planung und Steuerung

Dieser Faktor betrachtet Intensität und Effizienz der Planungs- und Steuerungsaktivitäten im Projekt und der dazu eingesetzten Instrumente.[432] Ziele und Kontrollinstrumente sollten frühzeitig festgelegt werden.[433]

→ Erfolgswirkungen Planung und Steuerung:[434]

- Funktionierende Planung und Steuerung ist wichtig für die erfolgreiche Durchführung von Projekten
- Direkten mindernden Einfluss auf Zieländerungen

Standardlösungen des Projektmanagements sollten vor Projektbeginn auf ihre Eignung für das jeweilige Projekt überprüft und ihr Einsatz geplant werden. Ausreichend Zeit für die Projektplanung sowie sorgfältige Planung selbst sind notwendige Erfolgsvoraussetzungen. Eine sorgfältige Planung vermindert die Wahrscheinlichkeit von häufigen Planänderungen. Die Planung bildet eine Grundlage für die spätere Steuerung.

Kostenkontrolle und -steuerung, Termineinhaltung und Qualitätssicherung spielen im Rahmen der Projektsteuerung eine hervorzuhebende Rolle.[435] Das Steuerungssystem eines Projektes muss reaktionsfähig und flexibel sein. Aktuelle Analysen und schnelle gemeinsame Entscheidungen gewährleisten zeitnahe Umsetzungen von notwendigen Steuerungsmaßnahmen.[436] Von Vorteil ist die Integration ausgebildeter Mitarbeiter im Team an Stelle von spezialisierten Planungs- und Steuerungsstäben.[437]

[430] Vgl. Lechler, 1994, S. 21.
[431] Vgl. Lechler, 1994, S. 24.
[432] Vgl. Lechler, 1994, S. 8.
[433] Vgl. Daum, 2001, S. 46/47.
[434] Vgl. Lechler, 1994, S. 21.
[435] Vgl. Knöpfel/Gray/Dworatschek, 1992, S. 6.
[436] Vgl. Schelle, 1998, S.47.
[437] Vgl. Lechler, 1994, S. 22.

2.5.3.3 Dysfunktionen

Konflikte

Dieser Faktor umfasst Zielkonflikte, Interessenskonflikte, Wahrnehmungskonflikte und Beurteilungskonflikte innerhalb des Teams, zwischen Team und Linie, zwischen Team und Management sowie zwischen Team und Kunden. [438]

→ Erfolgswirkungen (negative) Konflikte:

- ♦ Konflikte wirken sich negativ auf die Projektabwicklung aus[439]
- ♦ Konflikte können Ursachen für Zieländerungen darstellen
- ♦ Konfliktursachen sind z.B. Streitigkeiten zwischen Linienvorgesetzten, Kompetenzmangel, unternehmenspolitische Probleme
- ♦ Strukturbedingte Schwächen der Projektorganisation können Konflikte verursachen
- ♦ Ein funktionierendes Konfliktmanagement ist erfolgsentscheidend

Notwendig für den Projekterfolg ist rechtzeitiges Erkennen und Lösen von Konflikten. Besonders erfolgsversprechend ist die Konfliktvermeidung im Projektvorfeld. Für die erfolgreiche Bewältigung von Konflikten sind das Engagement des Top Managements und die Zusammensetzung des Projektteams von entscheidender Bedeutung (vgl. dazu die Ausführungen zu den Punkten Projektteam und Top-Management in diesem Kapitel). Weiterhin können Konfliktlösungsmechanismen oder vorher vereinbarte Spielregeln helfen Konflikte zu vermeiden bzw. schnell zu lösen.[440]

2.5.3.4 Zieländerungen

Der Faktor „Zieländerungen“ befasst sich mit Häufigkeit und Intensität von Zieländerungen.[441]

→ Erfolgswirkungen (negative) von Zieländerungen:[442]

- ♦ Häufige Zieländerungen haben einen negativen Einfluss auf den Projekterfolg.
- ♦ Häufige Änderungen wesentlicher Zielsetzungen sollten vermieden werden.
- ♦ Zieländerungspotenzial wird mit der Zielplanung schon vor dem eigentlichen Projektbeginn geschaffen und kann später kaum beeinflusst werden

[438] Vgl. Lechler, 1994, S. 8.
[439] Vgl. Knöpfel/Gray/Dworatschek, 1992, S. 11.
[440] Vgl. Lechler, 1994, S. 24.
[441] Vgl. Lechler, 1994, S. 9.
[442] Vgl. Lechler, 1994, S. 17.

Um Probleme zu vermeiden ist eine detaillierte Zielplanung sinnvoll.[443] Ferner ist die Zustimmung aller Beteiligten, auch der nicht direkt Mitwirkenden, zu den Projektzielen notwendig. Durchsetzungskraft und hohe soziale Kompetenz des Projektleiters sind hier von großer Wichtigkeit.[444] Sollte es im Projektablauf dennoch zu Zieländerungen kommen, ist eine Formalisierung des Zieländerungsprozesses notwendig. Außerdem ist eine Analyse einer Zieländerung um die Auswirkungen in einem meist komplexen Zielsystem zu erkennen. Dazu bieten sich Szenario- oder andere Kreativitätstechniken an.[445]

2.5.3.5 Erfolg

„Ein Projekt ist dann erfolgreich, wenn die maßgeblich am Projekt beteiligten Personen die Qualität, die Akzeptanz und den Kundennutzen der Projektergebnisse, die Termin- und Kostenziele und den atmosphärischen Projektverlauf sowie die persönlichen Konsequenzen nach Abschluss des Projekts in ihrer Gesamtheit positiv bewerten.“ [446]

[443] Vgl. Knöpfel/Gray/Dworatschek, 1992, S. 6/7 u. Schelle, 1998, S. 47.
[444] Vgl. Lechler, 1994, S. 23.
[445] Vgl. Lechler, 1994, S. 24.
[446] Lechler, 1994, S. 9.

2.5.4 Besondere Rahmenbedingungen für Projekte und Projektmanagement in KMU des Dienstleistungssektors

Mittelständische Unternehmen sind den gleichen Bedingungen ausgesetzt wie Großunternehmen, sind aber aus Kosten- und Personalgründen nicht in der Lage ein ähnlich aufwendiges Projektmanagementsystem zu praktizieren. Daraus ergibt sich, dass ein für KMU sinnvolles Projektmanagement an die besonderen Bedingungen und Anforderungen in KMU angepasst werden muss. Um eine nutzbare Anpassung vornehmen zu können, müssen aber zunächst die angesprochenen Bedingungen und Anforderungen bekannt sein.

Diese ergeben sich zum einen aus den aktuellen Anforderungen an kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen. Zum anderen bedingen die in Kapitel 2.1.1 und 2.1.2 beschriebenen Abgrenzungskriterien besondere Herausforderungen für die Projektarbeit.

Die Anforderungen an KMU und die sich aus den Abgrenzungskriterien ergebenden Besonderheiten für die Projektarbeit werden anhand folgender Aspekte beschrieben:

- Allgemeine Anforderungen für KMU und Zukunftstrends
- Vor- und Nachteile von KMU-spezifischen und dienstleistungsspezifischen Besonderheiten für Projekte und Projektmanagement
- Gründe für Projektmanagement in KMU des Dienstleistungssektors
- Mindestanforderungen für Projektmanagement in KMU des Dienstleistungssektors

Anforderungen und Zukunftstrends für KMU der Beratungsbranche

„Zum Themengebiet Projektmanagement in KMU gibt es insgesamt nur wenig Literaturstellen.“[447] Da Anforderungen an KMU, die in einer älteren Buchquelle genannt werden [448], nach Auffassung der Verfasserin auch heute noch als aktuell gelten können[449], sollen sie hier als Grundlage genutzt werden.

[447] Huber-Jahn, 1993, S. 61.
[448] Vgl. Groth/Erbslöh u.a., 1983, S. 8 u. 9.
[449] Diese Auffassung entstand auf Basis zahlreicher Expertengespräche auf verschiedenen nationalen und internationalen Projektmanagement-Konferenzen (unter anderem: IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002, International Project Management Conference in Reykjavik, Island 2002, PM- Tage in Wien 2002, internationales deutsches Projektmanagement-Forum in Ludwigsburg 2001.

- Komplexe Aufträge müssen bei verschärftem Konkurrenzdruck in immer kürzer werdenden Laufzeiten abgewickelt werden. [450]
- Kooperationen mit anderen Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen werden immer wichtiger. Sie erfolgen beispielsweise aus Finanzierungsaspekten, aus Gründen des Wissenstransfers oder zur Aufteilung des Leistungsrisikos.[451]
- Verpflichtung zur Offenlegung der Gesamtplanung gegenüber einem externen Auftraggeber.
- Anpassungsfähigkeit an sich schnell ändernde Umweltbedingungen (Markt, Technik, Finanzierung, Politik, Konkurrenz) ist auch und besonders für KMU erfolgsentscheidend. „Management im Wandel und Management des Wandels werden gesucht, d.h. Projektmanagement ist zunehmend gefragt.“[452]
- Trend zur Vergabe von ganzen Systemen mit erhöhten Liefer- und Leistungsanteilen.
- Höhere Qualitätsanforderungen (oftmals bereits vertraglich festgelegt).
- Trend zu Fixpreisen und Fixterminen bei Vertragsabschluss.
- Zunehmend Geschäfte mit dem Ausland, die eine kompliziertere Abwicklung durch länderspezifische Bedingungen, wie politische Situation, Finanzierungsfragen etc. mit sich bringen.
- Große risikoreiche Aufträge, die einen großen Teil des Jahresumsatzes ausmachen.

Für Beratungsunternehmen kommt erschwerend hinzu, dass sie einerseits für ihre Kunden die genannten Trends voraussehen und darauf aufbauend geeignete Handlungskonzepte entwickeln müssen, andererseits das Unternehmen selbst anpassungsfähig halten müssen. In diesem Zusammenhang muss also bei kleinen und mittleren Beratungsunternehmen von einem doppelten Anpassungszwang gesprochen werden.
Diese Anforderungen haben sich bis zum heutigen Zeitpunkt noch verstärkt. Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen ist für die Zukunft eine weitere Verschärfung dieser Trends vorauszusehen.
Systematischer Einsatz von Projektmanagement kann hier eine mögliche Hilfestellung für die Bewältigung der beschriebenen Anforderungen bieten.

[450] Vgl. auch Huber-Jahn, 2001, S. 471.
[451] Vgl. auch Huber-Jahn, 2001, S. 473.
[452] Dworatschek, 1998, S. 5.

Besonderheiten für Projekte und Projektmanagement verursacht durch die Merkmale KMU und Dienstleistung (Beratung)

Bestimmte Charakteristika von Projektmanagement sind allerdings gegenläufig zu verschiedenen KMU-Merkmalen. Wird in Hinblick auf das Untersuchungsobjekt nur das Merkmal KMU betrachtet, scheint eine Projektmanagement-Einführung auf den ersten Blick problematisch. Folgende Tabelle stellt bestimmte Merkmale von Projektmanagement und KMU gegenüber und beschreibt auf diese Weise partielle Gegenläufigkeiten von Projektmanagement und KMU.

Projektmanagement	Mittelstand
Langfristige Zielformulierung	Aktuelles Tagesgeschäft
Langfristige Planung	Aktuell und flexibel reagieren
von Fehlentwicklungen durch Planung vermeiden	Kurzfristiges Ausbügeln, Hau Ruck Aktionen
Transparenz, Verbindlichkeit	Machterhalt
Projektleiter braucht Kompetenzen	Geschäftsführer zentralisiert Kompetenzen
Planung ist erforderlich	Keine Zeit dafür
Geregeltes Informationswesen	Ad hoc Information
Systematisches Vorgehen	Spontane Reaktion
Abweichungen Soll-Ist werden aufgezeigt	Soll-Ist Vergleich nicht möglich bzw. unerwünscht

Tabelle 10: GEGENÜBERSTELLUNG VON PROJEKTMANAGEMENT UND KMU[453]

Wird bezüglich des Untersuchungsobjektes zusätzlich zu KMU auch das Merkmal Beratungsunternehmen (Dienstleistung) betrachtet, stellen sich die in Tabelle 10 beschriebenen Merkmale weit weniger gegenläufig dar:

- Gerade im Beratungsgeschäft muss zunächst eine detaillierte und langfristige Planung bereits im Angebot dargestellt werden, um überhaupt einen Auftrag zu bekommen.
- Kein Beratungsauftrag kann erfolgreich ohne Planung abgewickelt werden.
- Durch die Integration des externen Faktors (Kunde) in den Beratungsprozess ist Transparenz und Verbindlichkeit unumgänglich. Ist keine Transparenz vorhanden kann der Kunde nicht die richtigen Informationen geben bzw. nicht die geeignete Zuarbeit leisten.

[453] Schöllhorn u.a. 1993, S. 205.

Weiterhin ergeben sich für das Projektmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen der Beratungsbranche verschiedene Vor- und Nachteile.[454]

Vorteile[455]:

- KMU sind anpassungsfähiger und beweglicher als Großunternehmen
- Sie haben tendenziell Vorteile bei Projekten, die einer persönlichen Beratung bedürfen und die Nähe zum Verbraucher voraussetzen (trifft besonders auf Beratungsunternehmen zu!)
- Einzelne Tätigkeitsbereiche werden häufig nur als Teilfunktionen ausgeübt, so dass eine Koordination einfach vollzogen werden kann.
- Wegen der engen Bindung von Produktentwicklung und Produktionsprogramm sind KMU tendenziell schneller in der Lage, Forschungsergebnisse in Basisinnovationen (Branchenneuheiten) umzusetzen. Hier ist einschränkend anzumerken, dass in KMU der Beratungsbranche keine Produktion im klassischen Sinne erfolgt. Neuheiten von Beratungsunternehmen sind eher Prozessmodelle oder neue Beratungskonzepte.
- Individuelle Kundenwünsche können durch hohe Flexibilität und die Möglichkeit Produkte zu variieren eher erfüllt werden als in Großunternehmen. Gerade in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen steht das individuelle Projektgeschäft im Mittelpunkt, das Beratungsangebot beinhaltet hier hauptsächlich die fallweise Lösung individueller Probleme des Kunden.
- Der Unternehmer ist oftmals selbst an Planung und Realisation von Projekten beteiligt und kann somit die Rolle eines Promotors übernehmen.

Nachteile:[456]

- KMU haben oftmals nur eine beschränkte Anzahl qualifizierten Personals. Hier ist anzumerken, dass der Nachteil der mangelnden Qualifikation der Mitarbeiter auf KMU der Beratungsbranche nicht zutrifft. Gerade im Beratungssektor hat der größte Prozentsatz der Beschäftigten eine überdurchschnittlich hohe Qualifikation.

[454] Die im Folgenden dargestellten Vor- und Nachteile werden in der Literatur vorwiegend in Zusammenhang mit Innovations- bzw. Produktentwicklungsprojekten genannt. An dieser Stelle werden sie soweit möglich auf Projektmanagement und Projekte allgemein bezogen.

[455] Vgl. Thomas, 1994, S. 158ff und Vieweg, 1997, S. 58ff und Corsten, 1989 (B), S. 10 und Trommsdorff/Schneider 1990, S. 2f und Wermter 1992, S. 11ff und Allesch/Brodde, 1086, S. 43ff.

[456] Vgl. Thomas, 1994, S. 158ff und Vieweg, 1997, S. 58ff und Corsten, 1989 (B), S. 10 und Trommsdorff/Schneider 1990, S. 2f und Wermter 1992, S. 11ff und Allesch/Brodde, 1086, S. 43ff.

- Geringe Risikostreuung zwischen den Projekten, da nur wenige Projekte gleichzeitig abgewickelt werden können.
- Große Projekt können häufig nur in Form von Kooperationen realisiert werden, da das erforderliche personelle und finanzielle Potenzial im einzelnen Unternehmen nicht vorhanden ist. Fraglich ist ob dies unbedingt als Nachteil angesehen werden sollte, denn gerade Kooperationen unterstützen den Wissenstransfer und tragen zur Bildung von Netzwerken bei. Darüber hinaus ermöglichen langfristige Kooperationen den einzelnen Unternehmen die Konzentration auf das Kerngeschäft und dessen Weiterentwicklung. Aufträge, die nicht das eigene Kerngeschäft betreffen, können an den jeweils geeigneten Kooperationspartner weitergegeben werden, dieser leitet im Gegenzug für Ihn nicht passende Aufträge weiter. Ist das eigene Unternehmen ausgelastet können „überschüssige" Aufträge ebenfalls an die Kooperationspartner abgegeben werden, der Kunde sucht sich so kein anderes Unternehmen und bleibt der Kooperation langfristig erhalten.
- Eine ungeeignete Unternehmenskultur, die geprägt ist durch starke Hierarchien und eine patriarchalische Führungsstruktur, behindert das Projektmanagement.
- „Bequemlichkeit, (...), mangelnde Flexibilität in Verbindung mit der fehlenden Neugierde auf neue und interessante Aufgaben".[457] Der Satz „Das brauchen wir nicht, das haben wir schon immer so gemacht" verdeutlicht die Situation in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen. Diese negative Einstellung behindert die Arbeit mit Projektmanagement. Allerdings ist anzumerken, dass diese Einstellung eher auf Handwerksbetriebe zutrifft. In der Beratungsbranche herrscht eine weit positivere Stimmung gegenüber Neuerungen.
- In der Abwicklung von Projekten kommt es bei kleinen und mittelständischen Unternehmen immer wieder zu typischen Fehlern (ungenügende Analyse der Ist-Situation, Lieblingslösung statt objektiver Alternativensuchen etc.)[458] Allerdings ist auch dieser Nachteil im Hinblick auf die Beratungsbranche teilweise zu relativieren, da hier vielfach Personen arbeiten, die mit der Projektmanagement-Methodik vertraut sind und diese anzuwenden wissen. Die typischen Fehler treten in KMU der Beratungsbranche meist nur dann auf, wenn aufgrund begrenzter Ressourcen und knapper Zeit auf systematische und strukturierte Arbeitsweise verzichtet werden muss.

[457] Wermter, 1992, S. 25.
[458] Vgl. RKW/GPM, 1991, S. 15 ff und Schelle, 1999, S. 14-15.

Gründe für PM in KMU der Beratungsbranche

„*Gerade für mittelständische Unternehmen werden projektorientierte Arbeitsformen immer mehr zu Erfolgsfaktoren (...)*“.[459]. Trotz der beschriebenen Herausforderungen für ein Projektmanagement in KMU der Beratungsbranche bringt ein systematisches und strukturiertes PM-Instrumentarium eine Reihe von Vorteilen qualitativer und quantitativer Art.[460]

Qualitative Vorteile:

- Flexibilität bezüglich Projektabwicklung und Mitarbeitereinsatz
- Analytische Problem- und Risikolösung
- Systematische Vorausplanung, integrierte Planung von Termin, Kosten und Leistung, integrierte Fortschrittskontrolle
- Nutzung des gesamten Mitarbeiter- Know-hows durch Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams
- Frühzeitiges Erkennen möglicher Schwierigkeiten
- Umfassende Informationen über Stand, Schwierigkeiten und Risiken des Projektes
- Entlastung der Unternehmensleitung
- Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit durch bessere Erreichung der Ziele und Verringerung der Wahrscheinlichkeit von Konventionalstrafen
- Klar abgegrenzte, eindeutig definierte und gut überschaubare Teilaufgaben für die Mitarbeiter. Durch Definition von Teilzielen wird die Mitarbeitermotivation erhöht

[459] Dworatschek 1989, (o.S.).

[460] Vgl. Huber-Jahn, 1993, S. 56ff und Groth u.a. 1983, S. 6f.

Quantitative Vorteile[461]:

Diese quantitativen Vorteile sind Ergebnisse einer Studie, die sich mit der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Projektmanagement befasste. Bestimmungsfaktoren für die Wirtschaftlichkeit des PM waren dabei Einhaltung von Terminen und Kosten und Einsparung bei Unterauftragnehmern. Die Ergebnisse dieser bereits 1980 durchgeführten Studie treffen auch auf die heutige Situation noch zu, wie in verschiedenen Expertengesprächen deutlich wurde.[462]

- Einsparungen von bis zu 5% durch Projektverkürzungen oder die Möglichkeit, später mit dem Projekt zu beginnen
- Vermeidung von Veränderungen nach Projektabschluss sparen bis zu 10% ein.
- Bei der Auftragsvergabe an Unterauftragnehmer können bis zu 5% eingespart werden, da die Unternehmen präzisere Teilaufgaben formulieren können, die den Unterauftragnehmern geringere Risikozuschläge gestatten.

Damit ergeben sich durch sinnvollen Projektmanagement–Einsatz Einsparungen bis zu 20% der Gesamtprojektkosten. Diesen Einsparungen müssen die Kosten für das Projektmanagement gegenübergestellt werden. Sie bewegen sich bei größeren Projekten in einer Größenordnung zwischen 2 und 2,5% der Gesamtprojektkosten[463], bei kleineren Projekten bei maximal 5% der Gesamtkosten.[464]

Auf Basis der beschriebenen Rahmenbedingungen lässt sich schließen, dass insbesondere für KMU der Beratungsbranche das Projektmanagement eine besonders geeignete Methodik darstellt. „*Erfolgreiche KMU werden ihre innovativen, eng terminierten Aufgaben zunehmend in Form von Projekten, d.h. mit Hilfe projektorientierter Vorgehensweise abwickeln, da durch Projektmanagement planungsgestütztes Handeln und Ergebnisorientierung gefördert werden.*“[465]

---

[461] Vgl. Huber-Jahn, 1993, S. 58f (Originalquelle: Scheel. J.: Projekt-Management, 1980, S. 567).

[462] Verschiedene Expertengespräche zu Kosten und Nutzen von Projektmanagement für KMU der Beratungsbranche im Rahmen des IPMA Worldcongress on Project Management in Berlin 2002, der International Project Management Conference in Reykjavik, Island 2002 und PM- Tage in Wien 2002.

[463] Bei diesen Werten wurde von Projekten mit einer Mindestgröße von 10 Mio. DM ausgegangen. Für KMU ist diese Projektgröße allerdings deutlich zu hoch angesetzt.

[464] Vgl. Groth/Erbslöh u.a., 1983, S. 86.

[465] Huber-Jahn, 1993, S. 57 → Huber-Jahn zitiert nach Dworatschek, 1984, S. 19ff und Dworatschek, 1985, S. 35.

2.5.5 Forschungsstand

Eine wissenschaftliche Disziplin des Managements von Projekten gibt es nach heutiger Auffassung seit den 60er Jahren[466]. Für Raumfahrtprogramme und Rüstungsprojekte der USA wurden Konzepte entwickelt, die nachfolgend für andere Branchen angepasst und weiterentwickelt wurden. Seit dieser Zeit haben verschiedene Organisationen, wie Lehrstühle der Ingenieurswissenschaften und der Betriebswirtschaftlehre und Fachverbände (GPM; IPMA; PMI) zur Verbreitung der Projektmanagement-Methoden beigetragen.[467] Bis heute hat sich das Projektmanagement zu einem anerkannten Fachgebiet mit interdisziplinären Komponenten entwickelt.[468] Es bietet ein umfassendes Instrumentarium sowohl für große, komplexe Projekte als auch für kleinere Vorhaben.

Ganz eindeutig geklärt ist die Frage, ob PM der Betriebswirtschaftlehre zuzuordnen ist oder eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin bildet allerdings nicht.[469]

Die Bedeutungszunahme von Projektmanagement in den letzten Jahrzehnten wird in Deutschland auch durch die eigene Normenreihe zum Thema PM unterstrichen (DIN19246, DIN 69900 bis DIN 69905).[470]. Die ISO-Normung auf europäischer Ebene befasst sich in der Normenfamilie ISO 9000ff für Qualitätsmanagement mit dem Thema PM.[471]

Im englischsprachigen Raum gibt es zwei mit einer Norm vergleichbare Dokumente. Der amerikanische Fachverband PMI (Project Management Institute) und die APM (Association of Project Managers, der britische Fachverband der IPMA) haben jeweils einen sogenannten PMBoK (Project Managment Body of Knowledge) herausgegeben.[472]

Durchgängig sowohl in englisch- und deutschsprachige PM-Fachliteratur als auch in Normung und PM-Boks wird auf das Thema Projektphasen bzw. Projektlebensweg eingegangen.[473] Dementsprechend können die in Literatur und Normung beschriebenen Projektlebensphasen bzw. Lebenswege als eine Grundlage für die Gesamtlebenswegkonzeption dieses Dissertationsvorhabens genutzt werden.

---

[466] Vgl. Schelle, 1996, S.0.
[467] Vgl. Dworatschek, 1994, S. 399ff.
[468] Vgl. Kerzner, 2003, S. 34 – 50.
[469] Vgl. Schelle 1995, S. 19-22 und Dworatschek 1994.
[470] Deutsches Institut für Normung: DIN 19246, DIN 69900, Teil 1, DIN 69900 Teil2, DIN 69901, DIN 69902, DIN 69903, DIN69904, DIN 69905.
[471] ISO 10006, DIN EN ISO 10007.
[472] PMI: PMBoK Guide, 1996, APM: PMBoK, 1995.
[473] Vgl. PM Fachmann, 1999,S.42, 223, 257, 840, 1071und Saynisch, 1984, S. 44 und PMI: PMBoK Guide, 1996, S. 27 ff und DIN 69905.

Ferner wird PM in der gängigen Fachliteratur generell als geeignetes Instrument zum Management von Innovationen beschrieben[474]. Es existiert bereits eine Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten zum Thema Projektmanagement und Innovation.[475] Deshalb bildet das PM in dieser Ausarbeitung auch einen Schwerpunkt bei der Betrachtung von Innovationsbedarf und -methodik im Lebensweg innovativer Beratungsunternehmen.

Im Kontext mit diesem Forschungsvorhaben ist weiterhin allerdings festzustellen, dass weder in der relevanten Fachliteratur, noch innerhalb der deutschen Normung, PM in Zusammenhang mit Unternehmensgründung genannt wird.[476] Auch in den auf europäischer Ebene existierenden Normen und den PMBoKs von APM und PMI konnten keine relevanten Erwähnungen festgestellt werden.
Diesem Defizit wird in diesem Forschungsprojekt mit der Entwicklung eines projektmanagementgestützten Ansatzes für Gründung und Lebensweg innovativer Unternehmen Rechnung getragen.

[474] Vgl. Dworatschek, 1999, S. 5 und Diethelm 2000 Bd.1, S. 6 und Möhrle 1999 (B), S. 1ff.
[475] Z.B. Möhrle, 1999 (A).
[476] Vgl. Raschke, 2001, S.18.

2.6 Zusammenfassung und Spiegelung der Arbeitshypothesen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen noch einmal zusammengefasst. Diese Zusammenfassung orientiert sich an den beiden Schwerpunkten dieses Kapitels, dem Untersuchungsobjekt und den Betrachtungsfeldern. Abschließend werden die Kenntnisse aus den theoretischen Grundlagen an den Arbeitshypothesen gespiegelt.

Untersuchungsobjekt: kleine und mittlere Beratungsunternehmen

KMU der Beratungsbranche sind gegenüber anderen Unternehmen, z.B. Fertigungsunternehmen, unterschiedlich. Dies erfordert eine spezifische Anpassung der Untersuchung und der Untersuchungsergebnisse auf die daraus resultierenden besonderen Erfordernisse und Möglichkeiten.

Beratungsunternehmen stehen im Alltagsgeschäft unterschiedlichen Herausforderungen, wie starkem Wachstum sowie damit einhergehendem hohen Konkurrenzdruck, Internationalisierung und Konzentrationstendenzen gegenüber. Daraus können sich Veränderungsmomente für ein Unternehmen, wie Entwicklungsbrüche, Krisen aber auch Chancen ergeben. Die Fähigkeit mit solchen Veränderungsmomenten umzugehen und diese gegebenenfalls positiv zu nutzen entscheidet oftmals über das Bestehen eines Unternehmens am Markt.

Die beschriebenen Marktcharakteristika sowie Marktvolumen, Marktentwicklung und Größenstrukturen sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite erfordern schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit. In diesem Zusammenhang spielen Innovationen nach „Innen und Außen“ für Unternehmensberatungen eine hervorzuhebende Rolle.

Die beschriebenen Grundlagen zum Beratungsbegriff und Beratungsmarkt bilden eine Basis für die Untersuchung von Gründung, Lebenswegentwicklung, Innovationsbedarf und -methodik sowie Projektmanagementeinsatz in Beratungsunternehmen.

Die in diesem Kapitel entwickelte Begriffsdefinition für das Untersuchungsobjekt dient als Ausgangspunkt für weitere Ausführungen und ist Auswahlkriterium für die in der empirischen Untersuchung zu befragenden Unternehmen.

Die folgende Tabelle fasst die relevanten Definitionen bezüglich des Untersuchungsobjektes überblicksartig zusammen.

Begriff	Definition
Dienstleistung	„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten **(Potenzialorientierung)**, die direkt an **externen Faktoren** (Menschen oder Objekten) **(→ Individualität)** mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen.“ Ferner sind **Wissensintensität**, **Immaterialität, geringe Kapitalintensität, Flexibilität** und **Individualität** sowie **Probleme der Messbarkeit** und **der Speicher- bzw. Lagerfähigkeit** Kennzeichen von Dienstleistungen. Weitere Eingrenzungskriterien: Es werden nur Anbieter **externer**, **primärer** und **investiver** Dienstleistungen untersucht
Kleine und mittlere Unternehmen	**Inputgrößen: Mitarbeiterzahl** ⇒ Kleines Unternehmen: bis 5 Mitarbeiter ⇒ Mittleres Unternehmen: 6 bis 50 Mitarbeiter **Outputgrößen: Jahresumsatz** ⇒ Kleines Unternehmen: bis 500.000 € ⇒ Mittleres Unternehmen: 500.000 – 1 Mio € **Qualitative Kriterien** ⇒ Beteiligung des Unternehmers an der Geschäftsführung ⇒ Persönliches Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern ⇒ Finanzierung erfolgt nicht über den Kapitalmarkt ⇒ Flache Organisationsstrukturen ⇒ Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit des Unternehmens
Beratungs-unternehmen	Zusammenfassend sind die in dieser Arbeit zu untersuchenden **unabhängigen** und **externen** Beratungsunternehmen Anbieter von **wissensintensiven Leistungen** mit hohem **Immaterialitätsgrad**. In ihren Leistungserstellungsprozess wird der Kunde, als **externer Faktor** intensiv eingebunden. Die erbrachten Leistungen sind **individuell** auf den Kunden zugeschnitten und zeichnen sich durch **geringe Kapitalintensität**, **geringe Lager- bzw. Speicherfähigkei**t sowie **Probleme der Messbarkeit** aus. **Die angebotene Leistung beinhaltet Identifikation, Analyse und Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme des Kunden (Organisationen aller Art) und gegebenenfalls Implementation der empfohlenen Lösung. Die Leistung wird gegen Entgelt mit dem Ziel erbracht die Marktchancen des Kunden zu verbessern.**

Tabelle 11: DEFINITIONEN UND ABGRENZUNGEN ZUM UNTERSUCHUNGS-OBJEKT

Betrachtungsfelder

Die in diesem Kapitel jeweils für sich genommen beschriebenen Betrachtungsfelder stehen in wechselseitiger Beziehung miteinander und werden begrenzt von den Charakteristika des Untersuchungsobjektes (Merkmale von KMU, Dienstleistung und Beratung). Beispielsweise lassen sich Innovationsvorhaben als Projekte definieren und können somit in Form eines Projektes mit Methoden des Projektmanagements durchgeführt werden, dabei müssen gleichzeitig Grundlagen des Innovationsmanagements, z.B. der grundlegende Ablauf von Innovationsprozessen berücksichtigt werden.

Insgesamt werden die Betrachtungsfelder Projektmanagement, Innovationsmanagement, Lebenswegansätze und Gründungsforschung in dieser Arbeit zusammengeführt und integrativ betrachtet. Die Kombination relevanter Bereiche der Betrachtungsfelder, liefert zusammen mit den empirischen Ergebnissen die Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungshinweisen.

Die folgende Tabelle fasst die entwickelten Definitionen zu den einzelnen Betrachtungsfeldern zusammen.

Begriff	Definition
Gründung	Eine Gründung ist ein „Prozess der Schaffung eines gegenüber seiner Umwelt **qualitativ abgegrenzten** und **vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems**“.[477] „Die Gründung ist demnach als derjenige Prozess anzusehen, der **alle vorbereitenden** und **planenden Aktivitäten** umfasst, die erforderlich sind, um eine Idee durch Errichtung einer marktfähigen Unternehmung zu verwerten, d.h. technisch zu **realisieren** und wirtschaftlich zu **vermarkten**“.[478]
Innovation	Entsprechend des **subjektiven Innovationsbegriffs** sind **„alle aus unternehmensindividueller Sicht erstmalig relevanten Neuheiten Innovationen“.**[479] Folglich werden hier alle Unternehmen als innovativ betrachtet, die während der Gründung und/oder im bisherigen Lebensweg **im Sinne des subjektiven Innovationsbegriffs Neuerungen in Form von Produkten, Prozessen oder Personalentwicklungsprozessen durchgeführt haben.**[480]
Innovationsmanagement	„Alle mit der Entwicklung, Einführung bzw. Umsetzung und Durchsetzung von technischen und sozialtechnischen, unternehmenssubjektiv neuen Produkten und Prozessen verbundenen Initiativen betrieblicher Leitungs- und Führungspersonen“[481]
Lebensweg	Der Lebensweg beschreibt die vom Unternehmen **typischerweise durchlaufenen** und somit **prognostizierbaren Veränderungen quantitativer und qualitativer Natur im Zeitablauf.**[482]
Veränderungsmoment	Veränderungsmomente sind **Entwicklungsbrüche/Diskontinuitäten im Entwicklungsverlauf des Lebensweges** eines Unternehmens. Sie könne sowohl Krise als auch Chance für ein Unternehmen bedeuten.
Projekt	Ein **Projekt** ist definiert als ein "Vorhaben, das im wesentlichen **durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit** gekennzeichnet ist, wie Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“.[483] Weitere Merkmale sind beispielsweise relative Neuartigkeit, gewisses Risiko, Komplexität
Projektmanagement	**Projektmanagement** ist die **"Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes"**[484]

Tabelle 12: BEGRIFFSABGRENZUNG DER BETRACHTUNGSFELDER

[477] Szyperski/Nathusius, 1999, S. 25.
[478] vgl. Wippler, 1998, S.11.
[479] Trommsdorf 1990,S. 3.
[480] eigene Definition in Anlehnung an Wippler, 1998, S.14ff/ Corsten, 1989, S.2ff/ Trommsdorff 1990, S.3 ff.
[481] Trommsdorf, 1989, S.5.
[482] Definition in Anlehnung an Pümpin/Prange, 1991, S. 23.
[483] DIN 69 901, S. 1.
[484] DIN 69 901, S. 1.

Spiegelung der Arbeitshypothesen

Der auf Basis einer intensiven Literaturanalyse beschriebene theoretische Bezugsrahmen lässt in Bezug auf die in Kapitel 1.2 dargestellten Arbeitshypothesen folgende Schlüsse zu:

Zu Hypothese 1:

In der Fachliteratur existieren bislang kaum auf KMU der Beratungsbranche angepasste Hilfen.

Zu Hypothese 2:

Das Projektmanagement bietet für eine Existenzgründung als "einmaliges Vorhaben“[485] ein umfassendes Instrumentarium.[486] Darüber hinaus eignet es sich zur Planung und Steuerung von Innovationsvorhaben und bietet Methoden zum Umgang mit Veränderungsmomenten.

Zu Hypothese 3:

Strukturierte, praxisrelevante Lösungsansätze, auf Unternehmensgründungen im Dienstleistungssektor zugeschnitten, sind zurzeit noch unterrepräsentiert vertreten.

Zu Hypothese 4:

Einzelne Lebenswegphasen erfordern spezifische Steuerung durch an die jeweilige Phase angepasste Instrumentarien. Durch eine ganzheitliche interdisziplinäre Lebenswegbetrachtung lassen sich phasentypisch sowohl Innovationspotenziale und Veränderungsmomente als auch die dafür notwendigen Gestaltungsmaßnahmen zuordnen.

Zu Hypothese 5 und Hypothese 6:

Insbesondere im schnelllebigen Beratungsgeschäft sind kurzfristige und flexible Anpassungen an Markttrends überlebenswichtig. Beratungsunternehmen als „Promotoren der Innovation“ müssen ihre Innovationspotenziale systematisch durch geeignete Maßnahmen ausschöpfen. In diesem Zusammenhang hat auch die Identifikation und das Management von Veränderungsmomenten eine hervorzuhebende Bedeutung.

Zu Hypothese 7:

Es gibt Beziehungen zwischen den Disziplinen Unternehmensgründung, Projektmanagement, Innovation und Lebensweg (mit Veränderungsmomenten). Eine Disziplin bietet Methoden und Hilfestellungen für eine oder mehrere andere (Beispiel: PM für Innovationsvorhaben).

---

[485] Madauss, 1994, S. 489.
[486] Vgl. Raschke, 2001, S. 18.

Zu Hypothese 8:
Eine Integration der verschiedenen Teildisziplinen führt zu neuen Lösungsansätzen und steigert die Transparenz.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass nach Abschluss der Theorieanalyse die Arbeitshypothesen weiterhin Bestand haben. Allerdings ist es erforderlich sie ein weiteres Mal an den Ergebnissen der empirischen Untersuchung zu spiegeln, um festzustellen ob die Hypothesen auch auf den Anwendungsstand in der Praxis zutreffen.

3 LEBENSWEGDESIGN ALS UNTERSUCHUNGSKONZEPT

“Life cycle design can lead to innovation […].”[487]

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt davon ab, wie Entwicklungspotenziale gemäß dem Wettbewerbsdruck und den Veränderungen auf den Märkten genutzt werden. Diese Arbeit verfolgt das Ziel, Innovationsbedarfe und -methodik in einzelnen Lebensphasen zu identifizieren und Veränderungsmomente zu erkennen sowie zu behandeln. Demgemäß soll in diesem Kapitel ein Entwurf eines Lebenswegkonzeptes für die zu untersuchenden Beratungsunternehmen entwickelt werden - auf Basis verschiedener Ansätze in der Literatur.

Dazu werden zunächst Ursachen der Lebenswegentwicklung eines Unternehmens beschrieben. Nachfolgend ist die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Entwicklung des Lebenswegkonzeptes vorzustellen. Aufbauend darauf lassen sich relevante Konzepte aus der Literatur vergleichen. Anschließend wird ein Entwurf für ein eigenes Lebenswegmodell entwickelt.

3.1 Vorgehensweise zur Entwicklung des Lebenswegdesigns

In der Betriebswirtschaftslehre finden verschiedene Lebenszykluskonzepte Verwendung. Exemplarisch zu nennen sind hier:

- Produkt-Lebenszyklus
- Branchen-Lebenszyklus
- Konjunktur-Lebenszyklus
- Technologie-Lebenszyklus
- Unternehmer-Lebenszyklus
- Nutzenpotenzial-Lebenszyklus
- Unternehmens-Lebenswegkonzepte, z.B.:
    - Organisationsstrukturmodelle
    - Machtstrukturmodelle
    - Summary-Modelle
    - Theorie der kritischen Wachstumsschwellen

[487] Behrendt/Jasch/Peneda/van Weenen, 1997, S. 2.

- Lebensweg-/bzw. -zykluskonzepte aus dem Projektmanagement, z.B.:
    - Standardphasenmodelle für unterschiedliche Projektarten bzw. Branchen
    - Projektlebensweg
- Lebenswegkonzepte aus der Gründungsforschung
- Phasenmodelle aus der Innovationsforschung

Für die Entwicklung eines eigenen Lebenswegmodells müssen aus den in der Literatur genannten Modellen zunächst diejenigen ausgewählt werden, die zur Entwicklung eines grundlegenden Lebenswegkonzeptes in dieser Arbeit beitragen können. Als Auswahlkriterium galt *der Bezug der jeweiligen Modelle zur Thematik* dieses Arbeitsvorhabens.
Nach einer Bewertung der Literatur-Modelle ergab sich eine Fokussierung auf:

- Lebenszykluskonzepte aus der Gründungsforschung
- Lebenszykluskonzepte aus dem Projektmanagement
- Unternehmens-Zykluskonzepte.

Die Phasenmodelle aus dem Projektmanagement und Phasenansätze der Gründungsforschung werden miteinander kombiniert und zur Beschreibung des Gründungsprozesses herangezogen. Abschließend werden die gewonnenen Kenntnisse aus der Literaturanalyse abgeglichen und zu einem auf die Zielsetzung dieser Arbeit abgestimmten Modell verdichtet. Die einzelnen Phasen dieses Modells werden anhand unterschiedlicher Kriterien, die aus den unterschiedlichen Konzepten in der Literatur abgeleitet wurden, beschrieben.

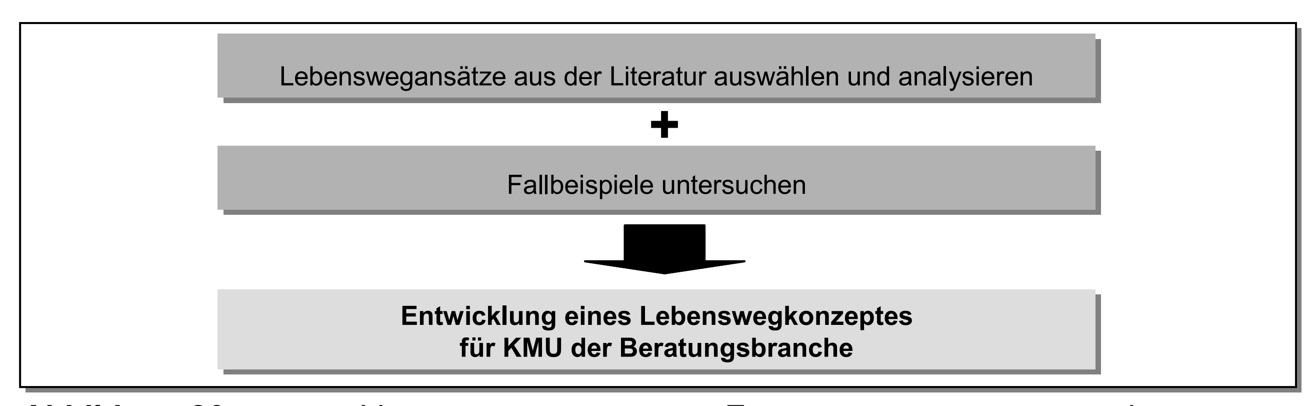


Abbildung 26: VORGEHENSWEISE BEI DER ENTWICKLUNG EINES EIGENEN LEBENSWEGKONZEPTES

3.2 Unterschiedliche Lebenswegkonzepte in der Literatur

Dieses Kapitel beschreibt ausgewählte Literatur-Konzepte und ihre Eignung für das eigene Lebenswegmodell.

3.2.1 Lebensphasenansätze für den Gründungsprozess

Phasenansätze aus dem Projektmanagement und aus der Gründungsforschung lassen sich kombinieren.

3.2.1.1 Lebenswegphasen von Projekten

„Der phasenweise Projektablauf ist eine wesentliche Voraussetzung zur wirtschaftlichen Durchführung von Projekten. Er beeinflusst die Auswahl und Anwendung der Instrumentarien, Disziplinen und Organisationsformen, die in den einzelnen Phasen ihre unterschiedliche Ausprägung erfahren.“[488] Dieser Bezug ist für die Thematik dieser Arbeit von Bedeutung, denn Wirtschaftlichkeit ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung von Unternehmensgründungen und Innovationsprozessen.

PM-Praxis und PM-Fachliteratur kennen für die Projektarten Investitions-, Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie Organisationsprojekte typische Phasenmodelle, so genannte Standardphasenmodelle.[489] Diese sollen hier nicht im Einzelnen beschrieben werden, weiterführende Literatur ist verfügbar.[490]

Die Bezeichnung von Projektphasenmodellen in der Literatur variiert zwischen „Phasenkonzept“, „Projektlebenszyklus“ oder „project life cycle“. Da ein Projekt per Definition festgelegte Anfangs- und Endzeitpunkte aufweist[491] und somit keinen zyklischen Charakter mit Wiederholungen hat, soll im Folgenden von Projektlebenswegen gesprochen werden.

[488] Saynisch 1984, S. 44f.
[489] Vgl. Hoehne,1999, S.221 ff.
[490] zum Beispiel: RKW/GPM: Projektmanagement Fachmann , 1998, Patzack/Rattay: Leitfaden Projektmanagement 1996, Ewert/Janssen/Kirschnik-Janßen, Handbuch PM, 1996, Schelle/Reschke/Schnopp: Handbuch Projektmanagement, 1998, Madauss: Handbuch Projektmanagement, 1995, Turner: Handbook of Project-Based Management, 1993; Gray/Larson: Project Management, 2002; Schelle/Ottmann, Pfeiffer, 2005.
[491] Vgl. DIN 69901.

Grundlage für diese Untersuchung ist die folgende Definition des Projektlebensweges: *„Der Projektablauf wird als eine auf „Lernen“ ausgerichtete, sequentielle Entscheidungsprozedur aufgefasst, die durch strategische Gesamtentscheidungen (Weiterführung, Abbruch, Wiederholung) in seine Lebensphasen gegliedert wird.“*[492]

Der phasenweise Projektablauf ist ein langfristiger allerdings zeitlich begrenzter Problemlösungsprozess mit einmaliger Zielsetzung. Der Grundgedanke dabei ist die Unterteilung des Problemlösungsprozesses in die Teilaufgaben der Willensbildung (Planung) und der Willensdurchsetzung (Realisierung).

Durch die Aufteilung der Planung in einen hierarchischen Planungsprozess soll das hohe Durchführungsrisiko, das beim Lösen komplexer Probleme, beispielsweise einer Unternehmensgründung durch lange Realisierungsdauer, hohe Kosten und schwierige Zielsetzungen entsteht, minimiert werden. So kann von einer Planung der Planung (Planung 2. oder n-ten Grades) und einer Planung des eigentlichen Handlungsvollzuges (Planung 1. Grades) gesprochen werden.

Ein bindendes Phasenmodell für alle Projekte gibt es nicht. Jedoch läuft der Lebensweg jedes Projektes nach einem allgemeingültigen Schema ab, das in jedem Projekt unterschiedliche Ausprägungen aufweisen kann. Es kann auf die jeweiligen Bedarfe eines speziellen Projektes zugeschnitten werden.[493]

Abbildung 27 stellt diese Situation zusammenfassend dar.

[492] Saynisch 1984, S.44.
[493] Vgl. Hoehne, 1999, S.221.

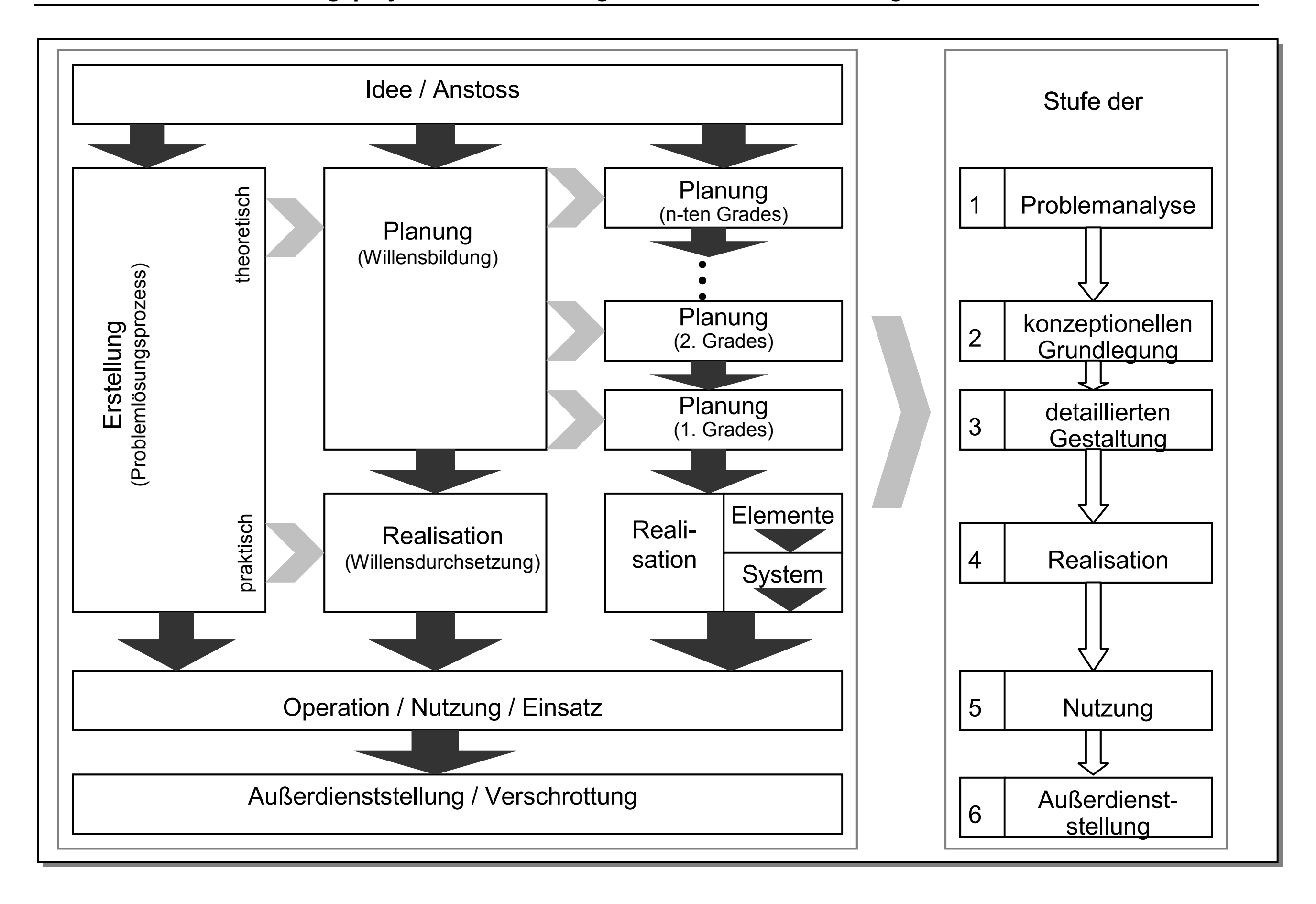


Abbildung 27: ALLGEMEINGÜLTIGE LEBENSPHASEN EINES PROJEKTES[494]

Die in Abbildung 27 dargestellten Lebensphasen eines Projektes sind ein Beispiel für eine allgemeine Phaseneinteilung für Projekte. Folgende Tabelle stellt exemplarisch verschiedene weitere Lebensphaseneinteilungen für Projekte dar.

ICB[495]	Kerzner[496]	Gray/Larson[497]	Stein[498]
1. erste Studien, 2. Konzeption und Untersuchung ihrer Machbarkeit und Tauglichkeit, 3. detaillierte Lösungsentwürfe, 4. Vergabe, 5. Ausführung, 6. Inbetriebnahme, Übergabe und Übernahme, Abnahmen und Projektabschluss	1. Conceptual, 2. Planning, 3. Testing, 4. Implementation, 5. Closure	1. Defining, 2. Planning, 3. Executing, 4. Delivering	1. Definition, 2. Konzeption, 3. Realisierung, 4. Einführung, 5. Nutzung

Tabelle 13: VERSCHIEDENEN ALLGEMEINE LEBENSPHASENVERLÄUFE VON PROJEKTEN

Unabhängig von den Unterschieden zwischen den einzelnen Lebenswegverläufen besteht der Projektablauf insgesamt aber ganz besonders die Planungsphasen aus einer „Hierar-

[494] Vgl. Saynisch, 1984, S.151.
[495] Vgl. ICB, 1999, S.33.
[496] Vgl. Kerzner, 2002, S: 69.
[497] Vgl. Gray/Larson, 2002, S. 6.
[498] Vgl. Stein, 2004, S. 87.

chie und Sequenzierung“[499] vieler einzelner, zeitlich parallel ablaufender Problemlösungsprozesse. Sie bedeuten jeweils einen iterativen Prozess. Einzelne Phasen müssen so gebildet werden, dass sie sachliche Teilabschlüsse aufweisen, die in Phasendokumenten niedergelegt und durch Phasenentscheidungen verbunden sind.[500] Übergänge von einer Lebensphase in eine andere erfolgen durch Entscheidungen. Ergebnisse der Vorgängerphase werden bewertet. Darauf aufbauend kann zwischen drei Entscheidungsalternativen gewählt werden[501]:

- Freigabe der Folgephase
- Wiederholung der Phase
- Rücksprung zu einer vorhergehenden Phase
- Projektabbruch

Eine Phasenorganisation hat verschiedene Vorteile[502]:

- Reduktion von technischen, sach-inhaltlichen, terminlichen und wirtschaftlichen Risiken
- Rechtzeitiges Erkennen von Fehlern und Mängeln (durch Meilensteinprüfung)
- Stufenweises Vorgehen
- Vorgabe und Bewertung von Zwischenergebnissen
- Transparenz der Vorgehensweise
- Komplexitätsreduktion
- Orientierungsfunktion

So kann der komplexe Prozess einer Unternehmensgründung in überschaubare Schritte strukturiert werden und lässt sich hinsichtlich Leistung, Terminen, Kosten und Risiken leichter überschauen, durchführen und kontrollieren. „*The [...] help that the project life cycle can provide is that it can organize your activities, making it more likely that you`ll address the right problems at the right time.*“[503]

[499] Saynisch, 1984, S. 152.
[500] Vgl. Saynisch, 1984, S.44,45.
[501] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 50; Ewert/Janssen, u.a., 1996, S. 39.
[502] Vgl. Schelle, 2004, S. 213.
[503] Yourdon, 1988, S. 45.

Zur Entwicklung eines Lebenswegkonzeptes für diese Arbeit erscheinen Modifikationen der dargestellten Phaseneinteilungen (Abb. 27 und Tab. 13) sinnvoll. Ein zu hoher Detaillierungsgrad ist für die Betrachtung von Unternehmensgründungsprojekten nicht zweckmäßig und soll vermieden werden. Eine Außerdienststellungsphase, wie sie u.a. bei SAYNISCH beschrieben wird, fällt weg, da die Betrachtung der Unternehmensentwicklung nicht mit dem Ende des Gründungsprojektes abbricht. Für den Gründungsprozess ergibt sich somit eine aus dem Projektmanagement abgeleitete Phaseneinteilung.

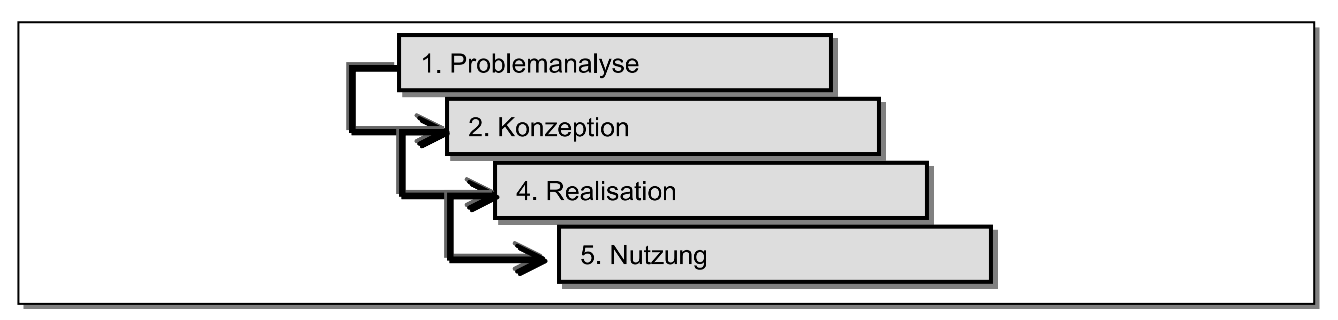


Abbildung 28: ALLGEMEINE LEBENSPHASEN EINES PROJEKTES[504]

Die „Nutzungsphase“ ist in einem weiteren Schritt in mehrere Entwicklungsphasen zu untergliedern (vgl. Kap. 3.2.2).

3.2.1.2 Lebensphasenansätze in der Gründungsforschung

Ein weiterer zu berücksichtigender Lebensweg- bzw. Lebensphasenansatz ist in der Gründungsforschung zu finden. Die Differenzierung der Unternehmensgründung in unterschiedliche Phasen reicht in der gängigen Fachliteratur von drei bis zu zehn grundlegenden Phasen, beispielsweise[505]:

- Vorgründungsphase,
- Gründungsphase,
- Frühentwicklungsphase,
- Entwicklungsphase II,
- Entwicklungsphase III,
- Beginn neuer Entwicklungszyklus.

Die einzelnen Phasen lassen sich wiederum in unterschiedliche Schritte unterteilen.[506]
Ein anderes Gliederungsbeispiel lautet:[507]

[504] vgl. Saynisch 1984, S. 151 und Reschke/Swoboda 1984, S. 46-54
[505] Szyperski/Nathusius, 1999, S. 32.
[506] z.B. Unterteilung der Gründungsphase in die Schritte : 1. Zielplanung, 2. Alternativenplanung, 3. Durchführbarkeitsstudie, 4. Ausführungsplanung, 5. Errichtung, 6. anlaufender Geschäftsbetrieb. (Szyperski/Nathusius, 1999, S. 32).
[507] Vgl. Möhrle, 2001/2002 (o.S.).

- Ideenphase
- Planungsphase
- Startphase
- Wachstumsphase

Ein Querschnittvergleich der relevanten Fachliteratur ergibt eine Fokussierung auf hauptsächlich drei Phasen[508]:

(1) Vorgründungsphase
(2) Institutionalisierungsphase
(3) Frühentwicklungsphase

Die *Vorgründungsphase* umfasst alle vorbereitenden Analyse- und Planungsaktivitäten, wie Zielplanung, Alternativplanung, Durchführbarkeitsstudien und Ausführungsplanung, die Erstellung eines Geschäftsplanes oder die Standortwahl. Außerdem erfolgt in dieser Phase eine intensive Kommunikation des (potenziellen) Gründers mit anderen Gründern sowie Informationsbeschaffung bezüglich Beratung und Förderung.[509]
Aufbauend auf der Vorgründungsphase schließen sich in der *Institutionalisierungsphase*, der eigentlichen Gründungsphase, alle Aktivitäten an, die *„das Unternehmen als sozial, rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Gebilde ins Leben rufen“*[510].
Diese Phase ist die erste Anlaufphase im Lebenszyklus eines Unternehmens in der neben den unterschiedlichen rechtlichen Schritten auch beispielsweise die Ausstattung von Büro- und Geschäftsräumen vorgenommen wird. [511]
Die *Frühentwicklungsphase* beinhaltet die „tatsächliche Geschäftsaufnahme“ mit zunehmender Markterschließung, dem Ausbau innerbetrieblicher Funktionsbereiche und einer Stabilisierung des Unternehmens am Markt.
Neben dieser sachzielorientierten Einteilung greifen einige Autoren auch auf die formalzielorientierte Kriterien zur Abgrenzung zurück. Die Phasenabgrenzung nach formalzielorientierten Kriterien ergibt sich wie folgt:

[508] Die Phasenbezeichnung variiert in der Literatur. Die folgende Benennung scheint am sinnvollsten und soll im Folgenden verwendet werden.
[509] Vgl. Haupt, 2000, S. 33.
[510] Unterkofler 1988, S. 38 zitiert nach Jäger, W. 1976, S. 788.
[511] Vgl. Haupt, 2000, S. 33.

In der *Vorgründungsphase* werden nur Kosten verursacht, aber noch keine Umsätze erzielt (*Nur-Kostenphase*). Gegen Ende der *Institutionalisierungsphase* kommt es aufgrund der Aufnahme des Betriebes und der Markteinführung der angebotenen Leistungen zur Erzielung erster Umsätze.

Die *Frühentwicklungsphase* weist in der ersten Hälfte hohe Umsätze auf, in der zweiten Hälfte kommen Gewinne hinzu. Bei der weiteren Betrachtung werden Sachziel- und Formalzielabgrenzung zusammengefasst behandelt.
Grundlage für eine Weiterentwicklung des Lebenswegkonzeptes dieser Arbeit soll die dargestellte Einteilung in 3 Phasen bilden. Zusätzlich zu den beschriebenen Phasen müssen noch der Vorgründungsphase vorgelagerte Aktivitäten, wie, Ideenfindung, Anstoß der Gründung, Gründungspartner berücksichtigt werden. (vgl. Abb. 29).

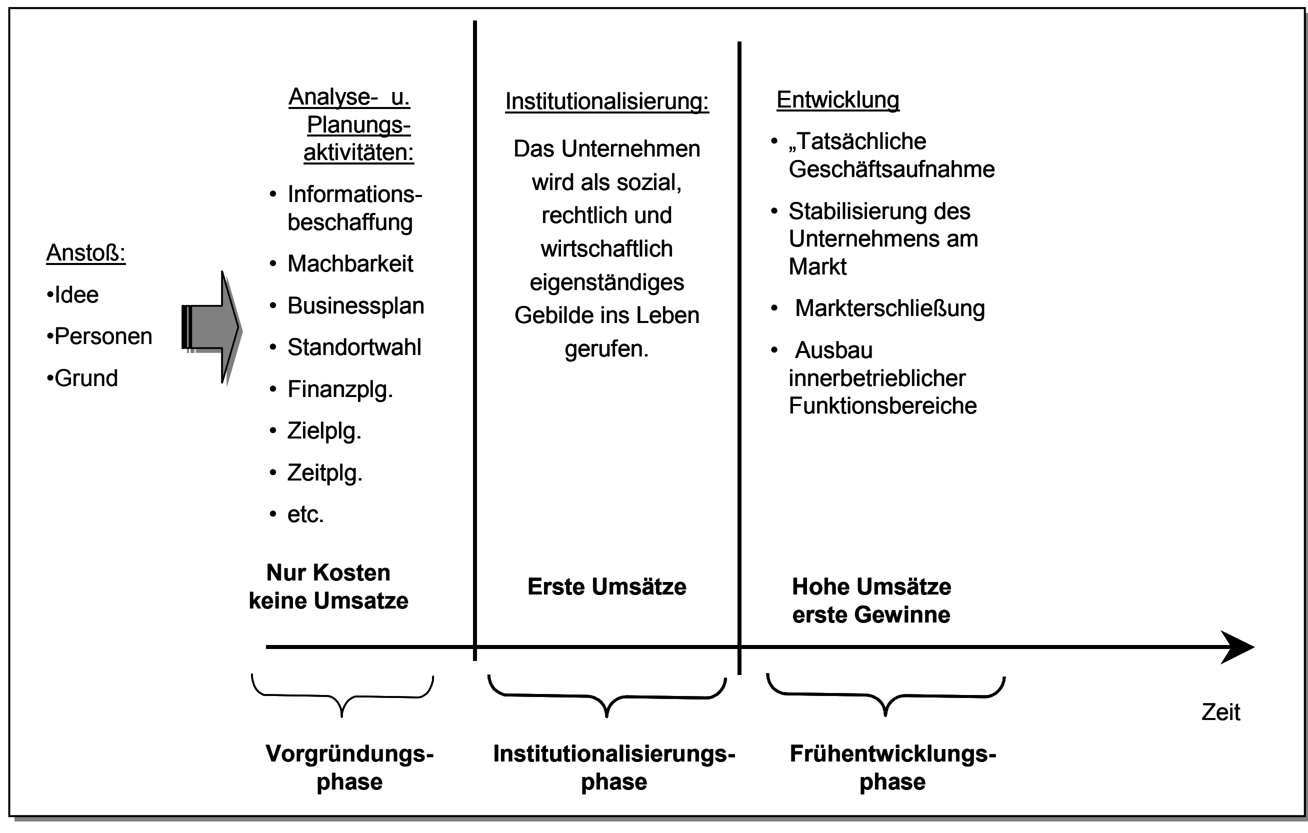


Abbildung 29: PHASEN DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Von den eigentlichen Gründungsphasen müssen die Phasen des Innovationsprozesses differenziert werden (vgl. Kap. 2.3.2).[512] Der Innovationsprozess kann sowohl der 1. Gründungsphase vorgelagert sein als auch innerhalb der Vorgründungsphase stattfinden und

[512]Vgl. Unterkofler, 1988, S. 42.

wird (für neue Innovationen) in späteren Phasen des Lebensweges erneut durchlaufen. Der Innovationsprozess[513] stellt somit einen „Parallelprozess“ zum Gründungsprozess dar.

3.2.2 Lebenswegphasen einer Unternehmung

Welche Arten von Modellen gibt es bislang in der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur? Welche Kernaussagen sind in (allen) Lebenswegmodellen enthalten? Welche Modelle stellt die relevante Fachliteratur als besonders bedeutend heraus?[514]

3.2.2.1 Modellvorschläge aus der Literatur

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl verschiedener Lebenswegmodelle. Insgesamt kann zwischen sechs Haupttypen unterschieden werden[515]:

- Metamorphosemodelle
- Krisenmodelle
- Marktentwicklungsmodelle
- Strukturänderungsmodelle
- Verhaltensänderungsmodelle
- Punctuated Equilibrium-Modelle

Metamorphosemodelle stellen eine Abfolge von typischen Unternehmenszuständen oder Entwicklungsphasen dar. Infolge von Wachstum ändern sich die Rahmenbedingungen für das Unternehmen dergestalt, dass im Zeitablauf sprunghafte Veränderungen bezüglich des angewendeten Führungskonzeptes notwendig werden. Durch die Führungskonzeptänderung tritt das Unternehmen in eine neue Phase.

Krisenmodelle befassen sich mit dem Auftreten von Entwicklungskrisen zu bestimmten Alters- bzw. Größenschwellen. Das Erreichen einer solchen Schwelle führt zu einem signifikanten Einschnitt in der bisher kontinuierlichen Entwicklung des Unternehmens. Diese Entwicklungskrisen kennzeichnen in einigen Modellen den Übergang von einer Entwicklungsphase in die nächste.

[513] Zum Ablauf des Innovationsprozesses siehe Kap. 2.3.3.

[514] Vgl. z.B. Burns/Dewhurst, 1996, S. 60ff und Müller 1999, S. 147ff und Pümpin/Prange,1991, S. 45ff und Woywode, 2000, S. 16ff.

[515] Pümpin/Prange 1991, S.45 und Purle, 2003 (o.S).

Marktentwicklungsmodelle basieren auf dem biologischen Konzept des Lebenszyklus.[516] Sie orientieren sich an der Entwicklung des vom Unternehmen erschlossenen Absatzmarktes und somit hauptsächlich an externen Faktoren. Der Entwicklungsstand des Unternehmens ergibt sich aus der Addition der einzelnen Produktlebenszyklen.[517] Sie identifizieren je nach Modell vier bis fünf Phasen: Gründung, Wachstum, Reife, Revitalisierung und Niedergang.[518] Diese Modelle identifizieren somit, anders als andere Phasenmodelle, auch den Niedergang eines Unternehmens.

Änderungen von Organisationsstruktur und Managementsystemen im Laufe der Unternehmensentwicklung werden von so genannten *Strukturänderungsmodellen* beschrieben. Änderungen der Grundausrichtung des Managements, des Führungsstils und des Innovationsverhaltens stellen phasentypische Verhaltensweisen und Einstellungen in den *Verhaltensänderungsmodellen* dar. Beispielsweise können speziellen Phasen bestimmte Typen von Führungskräften zugeordnet werden.

Die *„Punctuated Equilibrium"-Modelle* (auch Modelle des unterbrochenen Gleichgewichts)[519] lösen sich von der idealtypischen Phasendarstellung.[520] Sie gehen - ähnlich wie Krisenmodelle - von längeren stabilen Zeiträumen mit geringem Veränderungsausmaß und kurzen Zeiten mit starkem Wandel und Veränderung aus. Dabei wird jedoch kein festgelegter Phasenablauf vorgegeben. Die stabilen Phasen haben eine sehr feste strategische Orientierung, diese lässt eine Entwicklung nur in kleinen Schritten zu.[521] Grundlegende Veränderungen von Umweltanforderungen oder von unternehmensinternen Voraussetzungen gefährden die Entwicklungs- und Überlebensfähigkeit. Durch die Veränderungen kommt es zu einer starken Erschütterung der strategischen Orientierung, die ihre stabilitätsfördernde Wirkung verliert und letztendlich zerstört wird. Ausgehend von dieser zerstörten strategischen Orientierung beginnt ein Wiederaufbau mit Veränderung einer Vielzahl von Elementen.[522]

Grundsätzlich können nicht alle in der Literatur dargestellten Konzepte einem der fünf Grundtypen zugeordnet werden, da einige von ihnen Elemente unterschiedlicher Typen miteinander kombinieren. [523]

---

[516] Vgl. z.B. Adizes, 1988.
[517] vgl. Pümpin/Prange 1991, S. 46.
[518] Vgl. Mohr ,1992, S. 21ff..
[519] Vgl. Purle 2003, S. o:S.
[520] Vgl. Purle, 2003, S. o.S.(Purle zitiert nach Tushman/Romanelli 1985 und Tushman/Anderson 1986 und Tushman/O'Reilly 1996.)
[521] Vgl. Mohr, 1992, S. 55.
[522] Vgl. Mohr, 1992, S. 55.
[523] Pümpin/Prange, 1991, S. 46.

3.2.2.2 Kernaussagen von Lebenswegmodellen

Hier lassen sich einige wichtige Kernaussagen[524] zu Lebenswegmodellen machen, die nachfolgend auch als grundlegende Annahmen für die Konzeption eines eigenen Modells dienen:

(1) Die Entwicklung des Unternehmens verläuft diskontinuierlich

- Die Entwicklung des Unternehmens verläuft nicht gleichmäßig wachsend. Es gibt stabile Phasen mit relativ konstanten Wachstumsraten und kurze Krisen, die zu großen Veränderungen oder sogar zum Niedergang eines Unternehmens führen können.

(2) Krisen sind Zwischen- und Endpunkte der Unternehmensentwicklung

- Unternehmenskrisen sind nicht einseitig dysfunktional, sie haben gleichfalls die positive Funktion, Spannungen und neue Ideen zu erzeugen. Sie beschleunigen somit qualitative Veränderungen im Unternehmen. Sie sind eine „Fortschrittskraft".
- Ist das Management eines Unternehmens nicht flexibel genug, um die nächste Entwicklungsstufe zu meistern, kann eine Krise nicht bewältigt werden und führt zum Ende eines Unternehmens.
- An Phasenübergängen erkennt das Management vielleicht, dass der bisher praktizierte Führungsstil oder die eingesetzten Führungsinstrumente nicht mehr geeignet sind.

(3) Unternehmen reifen

- Unternehmen sind einem Reifeprozess ausgesetzt. Sie gelangen nach einer Expansionsphase in ein späteres, insgesamt negativ zu beurteilendes Stadium ihrer Entwicklung (Produkte zielen auf gesättigte Märkte, die gesicherte Finanzlage macht träge, die Bürokratie nimmt zu, grundlegende Innovationen gelingen seltener, es gib Machtkämpfe).

[524] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 79ff.

(4) Die Möglichkeit zum Rücksprung auf eine frühere Entwicklungsphase

- Ein Rücksprung, im Sinne einer Revitalisierung, wird notwendig, wenn die Gefahr des Niederganges eines Unternehmens droht.
- Es kommt zu einer „Regeneration", einem Neubeginn aus der Reifephase heraus
- Dieser „Neubeginn" ähnelt dann oftmals wieder den Konstellationen des Gründerunternehmens.
- Rücksprünge sind in der Regel mit einschneidenden Veränderungen, wie dem Verkauf von bedeutenden Aktiva, dem Verlust der Unternehmensselbständigkeit oder der Aufgabe von Geschäftsbereichen verbunden.

3.2.2.3 Stärken und Schwächen von Phasenmodellen

In der Betriebswirtschaft hielten sich lange Zeit folgende *Kritikpunkte* an Unternehmenslebenswegmodellen:

- Es wurde bezweifelt, dass sich Unternehmen von einer Typologie in eine andere bewegen[525]. → dieser Zweifel konnte durch den Nachweis des Lebenszyklusverlaufes eines Unternehmens durch verschiedene empirische Studien[526] ausgeräumt werden.
- Die starke Verallgemeinerung vieler Lebenswegkonzepte führt zu einer Vernachlässigung von „Industriespezifika, Technologiespezifika und anderen situativen Variablen"[527] → Eine Reihe von Autoren hat auf diese Kritik reagiert und kontextspezifische Modelle entwickelt[528]. Ein Beispiel ist das Modell für Softwareproduktunternehmen von Müller.[529]
- Auch die Vielzahl von Phasenmodellen führte bislang nicht zu einer einheitlichen Theorie. Mangels konzeptioneller Grundlage konnte keine Integration in die Theorie des Unternehmens erreicht werden[530] → Die Bedeutungszunahme von Veränderungsprozessen im Unternehmenslebensweg verstärkte Bemühungen, dieser Situation entgegenzuwirken. Beispiel: Während der „PM-Tagen 2002" in der Wirtschaftsuniversität Wien behandelt ein Schwerpunkthema „Diskontinuitäten in Unternehmen". Die „Academy of Management"-Jahreskonferenz 1999 rief zu Beiträgen

[525] Vgl. Kazanijan/Drazin 1989; S.1490.
[526] z.B. Eggers/Leahy/Churchill 1994 und Kazanijan/Drazin 1989 und Miller/Friesen 1984.
[527] Müller, 1999, S. 51.
[528] Müller, 1999, S. 51 (Müller zitiert nach: Kulicke, 1991 und Mc. Cann, 1991 und Hanks et.al 1994).
[529] Vgl. Müller, 1999.
[530] Vgl. Purle 2003, (o.S) (Purle zitiert nach Dowling/Drumm, 2002, S. 2 und Garnsey 1998, S. 529.)

auf, die sich u.a. mit der Untersuchung von komplexen, nicht-linearen und dynamischen Veränderungsprozessen beschäftigen.[531]

- Die Frage wie der Übergang von einer zur nächsten Entwicklungsstufe bewältigt wird[532] beantworten die Phasenmodelle nicht, sie erkennen lediglich dass die Bewältigung der Probleme einer Phase zur nächsten Phase führt. Wie und warum die Übergänge stattfinden bleibt unberücksichtigt. → Hier gibt es mittlerweile einige Modelle für die diese Kritik nicht mehr gilt. Krisenmodelle[533], das zusammenfassende Modell von Pümpin/Prange und die sogenannten „Punctuated Equilibrium"-Modelle versuchen auszusagen wodurch Veränderungen ausgelöst werden und wie mit Ihnen umgegangen werden kann.
- Die Phasenmodelle unterstellen eine idealtypische, sequentielle Unternehmensentwicklung. Marktumfeld, Technologie und andere Aspekte werden nicht einbezogen.[534] Unberücksichtigt bleibt außerdem, dass die Unternehmensentwicklung im Normalfall eben nicht kontinuierlich verläuft, sondern durch Entwicklungsschübe, Entwicklungspausen und Einbrüche gekennzeichnet ist.[535] Auch Rücksprünge, Wiederholungen von Phasen und Überspringen von Lebensphasen sind häufig. → Auch hier bilden die „Punctuated Equilibrium"-Modelle eine Ausnahme. Sie (...) *„sind von dieser Kritik ausgenommen, da sie keine idealtypischen Phasenverläufe vorschreiben, sondern der Tatsache Rechnung tragen, dass das Unternehmen situativen Einflüssen unterliegt, und so der Verlauf der Unternehmensentwicklung nicht detailliert voraussagbar ist.*"[536] Ferner finden sich Hinweise zur Handhabung von diskontinuierlichen Veränderungen. [537]

[531] Vgl. Purle 2003 (Purle zitiert nach Stein, dieser wiederum zitiert die offizielle Einladung und das Konferenzprogramm nach Van de Ven (Hrsg.) (1998). → Vgl. Stein, 2000, S. 7.
[532] Vgl. Covin/Slevin, 1997, S. 99ff und Churchill/ Lewis, 1983, S. 30ff.
[533] Beispielsweise das Modell von Greiner „Evolution und Revolution" (vgl. Greiner 1998)
[534] Vgl. Kazanjian 1988, S. 258.
[535] Vgl. auch Dworatschek/Wiebusch, 2003.
[536] Purle, 2003, S. o.S. (Purle bezieht sich hier auf Kazanjian 1988, S. 258).
[537] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 79ff.

Wandel und Veränderung sind im dynamischen Beratungsmarkt Normalität. Um den Lebensweg kleiner und mittlerer Dienstleistungsunternehmen zu verstehen, sind Phasenmodelle besonders geeignet - trotz der beschriebenen Kritikpunkte. Denn:

- Wachstumsmodelle ermöglichen eine gut nutzbare Grundlage für das Verständnis der Unternehmensentwicklung. Hier ist besonders die Grundannahme der Entwicklung in Phasen für eine systematische und strukturierte Untersuchung hilfreich.
- Die Modelle machen deutlich, dass in unterschiedlichen Lebenswegphasen unterschiedliche Probleme auftreten.[538] Alle Modelle kommen zu dem Schluss, dass ein erfolgreicher Umgang mit Herausforderungen in einer Phase den Übergang in die nächste Phase ermöglicht. Dementsprechend sind Management-Prioritäten von Phase zu Phase verschieden.[539]
- Phasenmodelle sind eine förderliche Basis, die neue Fragen in der Unternehmensentwicklung entstehen lässt.[540] Sie tragen zum Verständnis und der Weiterentwicklung des unübersichtlichen Phänomens der Unternehmensentwicklung bei und unterstützen auf diese Weise die Entwicklung und Forschung.[541]

Insgesamt werden die dargestellten Kritikpunkte zum einen dadurch berücksichtigt, dass dieser Untersuchung diskontinuierliche Entwicklungen aller Art, wie Rücksprünge Wiederholungen etc. als Grundannahme vorausgesetzt werden. Zum anderen dienen sie als Begründung für die Entwicklung eines sowohl branchenspezifischen als auch flexiblen Modells, das besonders Veränderungssituationen im Unternehmen (hier: „Veränderungsmomente“) berücksichtigt und Gestaltungshinweise für die Handhabung solcher Veränderungen beinhaltet. Die genannten Stärken unterstreichen die Eignung von Phasenmodellen als Bezugskonzept für diese Untersuchung.

3.2.2.4 Exemplarische Phasenmodelle

Im Folgenden werden exemplarisch Modelle beschrieben, die als Grundlage für die Konzeption eines eigenen Lebenswegmodells geeignet scheinen.

---

[538] Vgl. Kazanjian/Drazin, 1990, S. 141.
[539] Vgl. Smith/Mitchell/Summer, 1985, S. 818.
[540] Vgl. Kimberly 1980, S. 13.
[541] Vgl. Kazanjian, 1988. S. 258.

Die Modelle von MILLER/FRIESEN und CHURCHILL/LEWIS berücksichtigen Entwicklungsbrüche, also diskontinuierliche Unternehmensentwicklungen die in dieser Arbeit im Rahmen der so genannten Veränderungsmomente untersucht werden sollen. Darüber hinaus basiert das Modell von MILLER/FRIESEN auf einer empirischen Untersuchung und ist eines der ersten Modelle, das die Lebenswegentwicklung von Unternehmen empirisch belegt. Außerdem ist die ablauforientierte Phaseneinteilung von HOCH bzw. CHURCHILL/LEWIS eng an die qualitative Vorstellung von mittelständischen Unternehmen angelehnt. Dementsprechend wird bei der Beschreibung der typischen Umweltbedingungen bzw. Marktkonstellationen und der als charakteristisch angesehenen Organisations- und Führungsstrukturen sehr stark von der Situation mittelständischer Unternehmen ausgegangen.[542] Da KMU der Beratungsbranche Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind, sind Aspekte dieser Phaseneinteilung relevant für die Konzeption eines eigenen Lebenswegmodells.

Dem Lebenswegmodell von GREINER wird in der Literatur große Bedeutung beigemessen. Es soll aus diesem Grund hier exemplarisch aufgeführt werden. Abschließend erfolgt die Darstellung eines umfassenden Lebensphasenmodells in dem Erkenntnisse verschiedener, hier im Einzelnen nicht dargestellter Modelle (Metamorphosemodelle, Krisenmodelle, Verhaltensänderungsmodelle, Strukturänderungsmodelle etc.)[543] sowie eigene Beobachtungen einfließen.

3.2.2.4.1 Das Modell von Miller/Friesen

MILLER/FRIESEN unterteilen den Unternehmenslebensweg auf Grundlage ihrer empirischen Studie. Ihre Phaseneinteilung basiert hauptsächlich auf Marktwachstum und –potenzial des Unternehmens und der zunehmenden Komplexität der Umwelt und der zu bewältigenden Aufgaben. In ihrer Phaseneinteilung erfolgt die Zuordnung der Unternehmen zu den einzelnen Phasen nach Ähnlichkeitsprofilen durch die Bildung typischer Merkmalsprofile für die Unternehmen einer Phasen (bzw. Klasse). Diese Profile beziehen sich auf Unternehmensumwelt, Unternehmensstruktur, Unternehmensstrategie, die Form der Informationsverarbeitung und Führungsprozesse. Auf diese Weise entstehen so genannte Unternehmenscluster, die einer Entwicklungsphase zugeordnet werden.

[542] Vgl. Fischer, 2001, (o.S).
[543] Diese zusammenfassende Darstellung orientiert sich hauptsächlich an der Lebensphaseneinteilung nach Pümpin/Prange (Pümpin/Prange, 1991, S. 79ff).

Jeder Übergang eines Unternehmens von einer Lebenswegphase in eine andere bringt eine entsprechende Veränderung des Merkmalsprofils des Unternehmens mit sich.[544] Die Beschreibung der Merkmalscluster erfolgt anhand der Strukturmerkmale[545]:

- Marktumfeld und Wettbewerbssituation
    - Entwicklung von einem kleinen Gründerunternehmen hin zu einem sehr großen Unternehmen.
    - Eigentümerstruktur wird im Zeitablauf umfangreicher und dekonzentrierter.
    - Marktumfeld wird heterogener, wettbewerbsintensiver und dynamischer.
- Organisationsstruktur
    - Eine Organisation mit einem geringen Formalisierungsgrad, geringer Differenzierung und Zentralisierung entwickelt zunehmend Formalstrukturen und Bürokratie.
    - Kontroll-, Steuerungs-, Kommunikations- und Informationsinstrumente nehmen zunehmend formale Strukturen an und werden zu einem „regelgestützten, prozedural ausgebauten Formalsystem“[546] des Unternehmens.
- Innovationsverhalten und Strategie
    - Zunächst schnelles Wachstum und Ausweitung des Produkt-Markt-Spektrums bei stetiger Fortentwicklung der Produkte.
    - Dann langsames Wachstum bei Konsolidierung der Produkt-Markt-Strategien, Fokus liegt auf effizienter Logistik in gut definierten Märkten[547], es werden keine wesentlichen Innovationsaktivitäten mehr betrieben.
    - Später substantielle Innovation mit starkem Wachstum unter hohem Risiko, einhergehend mit einer Strategie der Produkt-Markt-Diversifikation in verschiedenen Märkten.

Anhand dieser Merkmalscluster lassen sich folgende Phaseneinteilung beschreiben[548]:

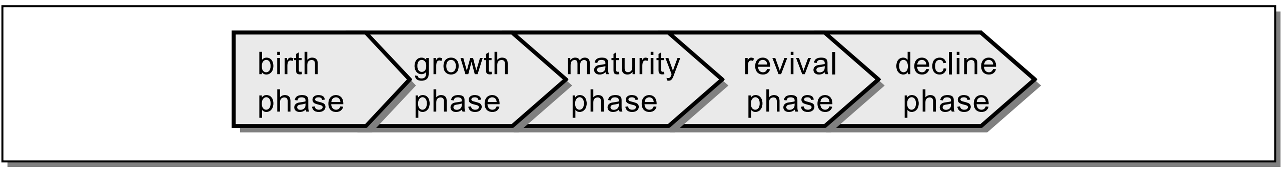
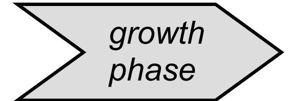


Abbildung 30: UNTERNEHMENS-LEBENSWEGPHASEN NACH MILLER/FRIESEN

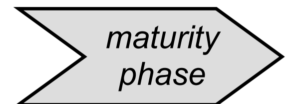
544 Vgl. Miller/Friesen, 1984, S. 1165-1167.
545 Vgl. Miller/Friesen, 1984, S. 1163.
546 Fischer, 2001, (o.S).
547 Vgl. Fischer, 2001, (o.S).
548 Vgl. Miller/Friesen, 1984, S. 1162f.



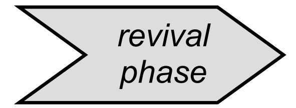
Diese Phase ist gekennzeichnet durch junge, eigentümerdominierte, noch nicht am Markt etablierte Unternehmen. Sie weisen einfache und informelle Strukturen auf. Hauptproblem ist die Durchsetzung eines Produktes am Markt und die Sicherstellung der erforderlichen Ressourcen (finanzieller Art).



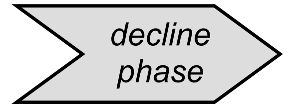
In dieser Phase steht das Bestreben nach Umsatzwachstum und der Akkumulierung und Sicherung der dafür notwendigen Ressourcen im Mittelpunkt. Die zu diesem Zeitpunkt noch einfachen, informalen und personenbezogenen Führungs- und Organisationsstrukturen entwickeln sich in Richtung zu stärkerer Delegation, formalisierten Funktionalstrukturen und Leitungsprozeduren.



Diese Phase ist gekennzeichnet durch abnehmende Wachstums- und Innovationsintensität, begleitet durch den Übergang zu bürokratischen Organisationsstrukturen mit etablierten, funktional ausgerichteten Führungsstrukturen.



Die Charakteristika zunehmende Diversifikation und Ausweitung des Produkt-Markt-Spektrums sind Kennzeichen dieser Phase. Des Weiteren zeichnet sie sich durch stärker ausgearbeitete und differenziertere Planungs- Steuerungs- und Kontrollsysteme aus.



In dieser Phase steht das Unternehmen stagnierenden Märkten und rückläufigen Umsätzen und Erträgen gegenüber. Bürokratische Unternehmensstrukturen überwiegen und aus strategischer Sicht ist die Auseinandersetzung mit niedrigen Innovationsraten, rückläufiger Preisentwicklung und der Notwendigkeit der Deinvestition notwendig.

3.2.2.4.2 Das Modell von Hoch (Churchill/Lewis)

Im Gegensatz zur Phaseneinteilung nach MILLER/FRIESEN unterscheidet HOCH (in Anlehnung an CHURCHILL/LEWIS) folgende fünf Phasen (Entwicklungsablaufphasen)[549]:

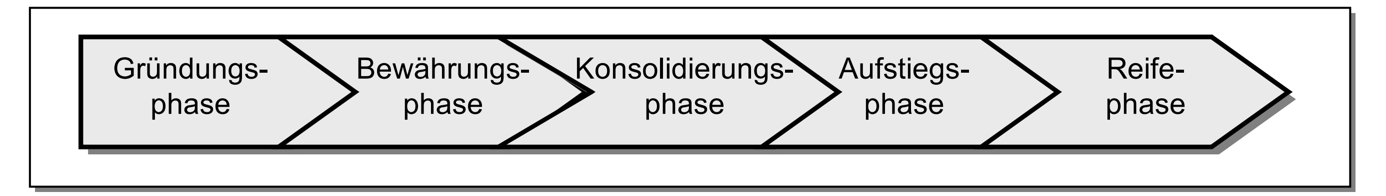
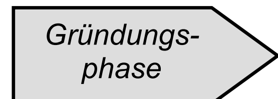
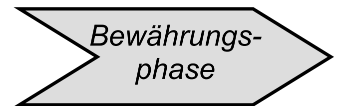


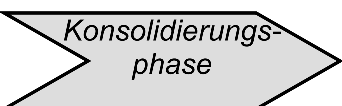
Abbildung 31: LEBENSWEGPHASEN EINER UNTERNEHMUNG NACH HOCH (CHURCHILL/LEWIS)



Hauptproblem in dieser Phase besteht in der Schaffung eines Marktes für die eigenen Produkte bzw. der Aufbau eines Kundenstammes. Die gesamte Geschäftstätigkeit ist in dieser Phase auf den Unternehmensgründer ausgerichtet.



Schwerpunkt dieser Phase[550] ist die Ausweitung von Umsatz und Ressourcenverfügbarkeit zur Existenzsicherung (insbesondere die finanzielle Absicherung). Informale, einfache und personenbezogene Führungs- und Organisationsstrukturen und Eigentümerdominaz sind überwiegend.

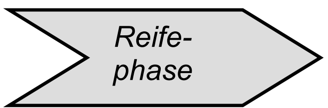


Das Unternehmen hat sich in seinen Märkten (die ausreichende Größe aufweisen und ausreichendes Ertragspotential haben) einen befriedigenden Durchdringungsgrad geschaffen, so dass es bei unveränderten Wettbewerbsbedingungen profitabel wirtschaften kann. Standardisierung und Spezialisierung im Führungs- und Ausführungssystem werden stärker entwickelt. Wichtig in dieser Phase[551] ist es qualifiziertes Führungspersonal zu gewinnen.

[549] Vgl. Hoch, 1989, S. 81-85.
[550] Churchill/Lewis sprechen von einer „survival phase" (vgl. Churchill/Lewis, 1983, S. 34).
[551] Bei Churchill Lewis wird in diesem Zusammenhang von einer „success phase" gesprochen (vgl.Churchill/Lewis, 1983, S. 31u. 34.).



In dieser Phase[552] muss der angestrebte Umsatz- und Erlöswachstum durch Deckung des entsprechenden Ressourcenbedarfs und die Anpassung der internen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollstrukturen gewährleistet werden. Geschicktes Management und Flexibilität der Organisation (starke Dezentralisierung und Delegation der Aufgaben) sind dabei Voraussetzungen für den Erfolg.



Schwerpunkt dieser Phase[553] ist Konsolidierung und Kontrolle der erreichten Marktposition und der Ertragspotenziale. Es existiert ein bereits ausgebautes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem.

Sowohl das Modell von CHURCHILL/LEWIS als auch das Modell von MILLER/FRIESEN lassen sich der Theorie der kritischen Wachstumsschwellen zuordnen. Insgesamt wird in der Theorie der kritischen Wachstumsschwellen davon ausgegangen, dass nach einer Phase reibungslosen Unternehmenswachstums zwangsläufig eine Krise eintritt. Eine solche Krise kann sich durch Verminderung des Unternehmenswachstums oder sogar einer Umkehrung des Wachstums ausdrücken. Eine „kritische Wachstumsschwelle“ ist definiert als ein Punkt bzw. Abschnitt im Entwicklungsablauf eines Unternehmens,...“ an dem der bisherige Wachstumsverlauf unterbrochen und strukturelle Anpassungsentscheidungen notwendig werden, wenn die Wachstumsrate wieder ansteigen soll“.[554]
Es gibt unterschiedliche Merkmale, die das Vorliegen einer kritischen Wachstumsschwelle kennzeichnen[555]:

- Ein Wachstumsziel wird verletzt.
- Finanzausstattung, Rentabilität und Liquiditätssituation erreichen kritische Werte.
- Strukturelle und bedeutende Anpassungsentscheidungen sind notwendig .
  um die festgestellten negativen Entwicklungen zu beseitigen.
- Die Existenz des Unternehmens ist gefährdet.

552 „Take off phase“ bei Churchill/Lewis (vgl. Churchill/Lewis, 1983)
553 Curchill/Lewis sprechen hier von einer „resource maturity phase“ (vgl. Churchill/Lewis, 1983, S. 31/38/40).
554 Vgl. Hoch, 1989, S.87.
555 Vgl. Albach/Bock/Warnke, 1985, S. 8f.

Solche Wachstumskrisen der Unternehmen werden als Folge diskontinuierlicher Unternehmensentwicklung angesehen, die durch den Übergang einer Phase in eine andere entsteht.

3.2.2.4.3 Das Modell von Greiner („Evolution und Revolution")

„*Greiner`s model shows each evolutionary phase dominated by a particular management style used to achieve growth*".[556]

In seinem Modell erkennt GREINER eine Reihe von Entwicklungsphasen, die Unternehmen während ihres Wachstums durchlaufen müssen. Jede einzelne Phase startet mit einer Periode der Evolution (stetiges und stabiles Wachstum) und endet mit einer Peiode der Revolution (grundlegende organisatorische Veränderungen).[557] Kann das Unternehmen (bzw. das Management) die Herausforderungen der „Revolution" lösen tritt es in die folgende Phase des (evolutionären) Wachstums. Die folgenden fünf Dimensionen spielen dabei eine wichtige Rolle[558]:

1. Alter der Organisation:

   Die Herausforderungen an eine Organisation ändern sich im Zeitablauf

2. Größe der Organisation:

   Probleme und deren Lösungen ändern sich mit Mitarbeiterzahl und Umsatzwachstum.

3. Stufen der Evolution:

   Die evolutionären Phasen beschreiben das kontinuierliche Unternehmenswachstum. Es sind nur moderate Änderungen der Struktur notwendig.

4. Stufen der Revolution

   Unternehmenswachstum verläuft nicht immer linear, d.h. es entstehen Phasen in denen bisher erfolgreiche Praktiken des Managements nicht mehr greifen. Es müssen neue Strukturen aufgebaut werden so dass das Unternehmen erneut in eine evolutionäre Phase eintreten kann

5. Die Wachstumsrate der Branche

   Das Wachstum des Marktes/der Branche bedingt die Schnelligkeit mit der ein Unternehmen evolutionäre und revolutionäre Phasen durchläuft (→ evolutionäre Phasen in schnell wachsende Branchen sind kürzer als in langsam wachsenden)

[556] Burns/Dewhurst, 1996, S.61.
[557] Vgl. Greiner, 1998.
[558] Vgl. Woywode, 2000, S. 18.

Zusammenfassend sind also evolutionäre Phasen gekennzeichnet durch den vorherrschenden Management-Stil, revolutionäre Phasen durch vorherrschende Management-Probleme. Jede Phase in dem Modell von GREINER ist Ergebnis der vorhergehenden Phase und Voraussetzung für die nächste Phase. Unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Dimensionen beschreibt Greiner die Unternehmensentwicklung wie folgt:

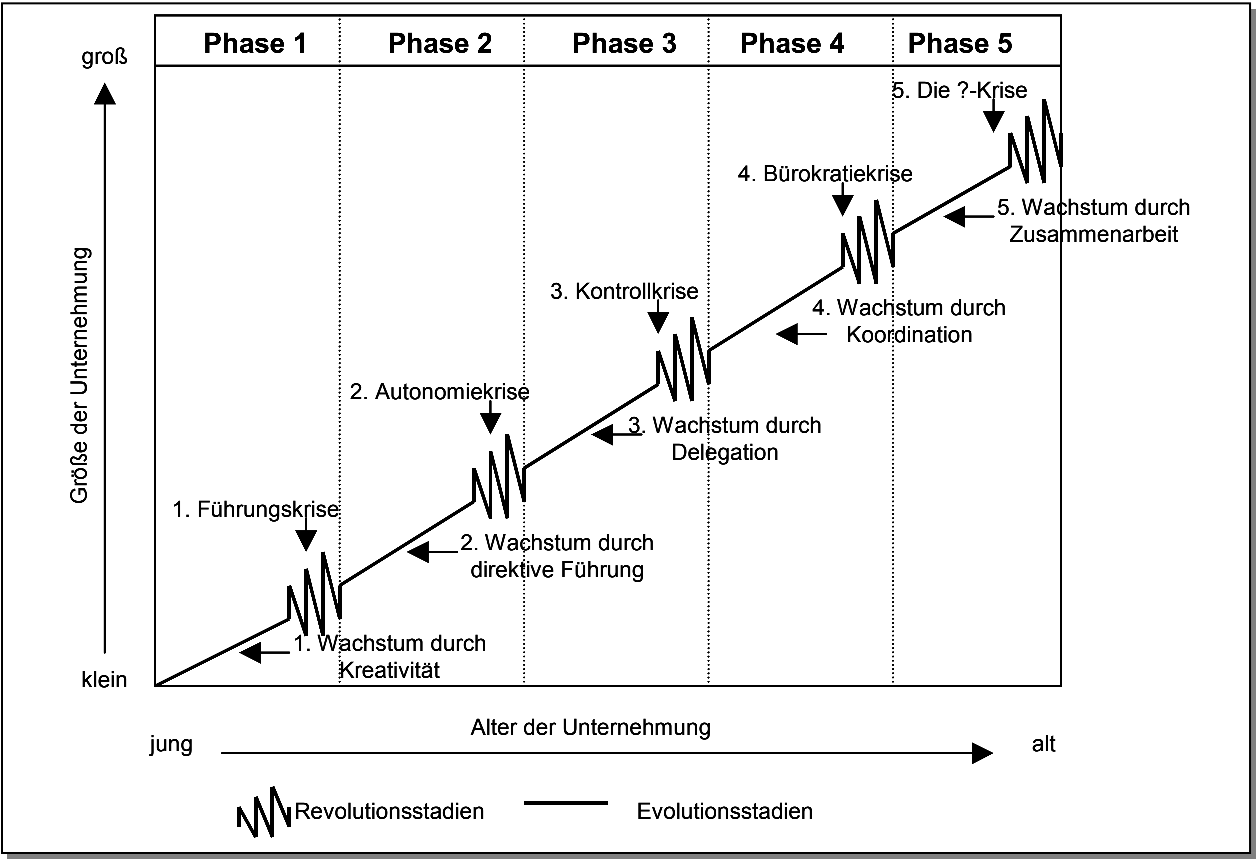
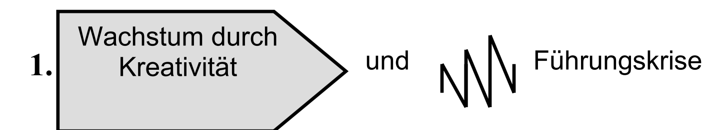


Abbildung 32: MODELL DES WACHSENDEN UNTERNEHMENS NACH GREINER[559]

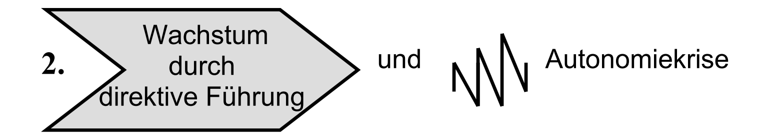


Die *Evolutionsphase* dieses Abschnitts ist geprägt durch Kreativität[560]. Sie beinhaltet die Ideenumsetzung in ein Produkt und den notwendigen Produktionsprozess sowie Erschließung eines Absatzmarktes für das entwickelte Produkt. Kennzeichen dieser Phase sind:

[559] nach Pümpin/Prange 1991, S 49 (Original: Greiner 1972).
[560] Vgl. Greiner 1998.

- Informale Kommunikation und Organisation
- Weite Freiräume der einzelnen Mitarbeiter
- Geringe Gehälter bei großem Engagement der Beteiligten

Zunehmendes Unternehmenswachstum erfordert z.B. aufgrund einer wachsenden Mitarbeiteranzahl und größerer Produktionskapazitäten eine formale Strukturierung der Abläufe, administrative Systeme müssen beispielsweise wegen Finanzierungsbedürfnissen und gesetzlichen Vorschriften (z.B. Buchführung) aufgebaut werden.
Da der Gründer aufgrund von mangelndem betriebswirtschaftlichen Know-how damit überfordert ist kommt es zur *„Revolution“*.
Ein Wechsel in der Unternehmensführung (Ablösung des Gründers durch einen professionellen Manager) kann den Weg aus der Krise bedeuten

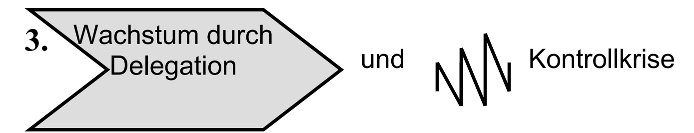


Nach Überwindung der oben beschriebenen Herausforderungen folgt eine neue Wachstumsphase mit folgenden Kennzeichen:

- Schaffung einer funktionalen Organisationsstruktur mit spezialisierten Stellen und Hierarchieebenen durch zentralisierte Führung durch den Manager an der Spitze.[561]
- Einführung von Finanzplänen, Abrechnungssystemen, Anreizsystemen, Budgets und Arbeitsstandards.
- Starke Konzentration der Entscheidungskompetenzen an der Unternehmensspitze.
- Förmliche und unpersönliche Kommunikation.

Die starke Konzentration der Entscheidungskompetenzen an der Spitze führt zu wachsenden Autonomiebestrebungen des mittleren Managements. Es entsteht der Wunsch mehr Eigeninitiative im jeweiligen Tätigkeitsbereich entfalten zu können. In Verbindung mit dieser Entwicklung entsteht die so genannte *Autonomiekrise.*
Eine Möglichkeit der Krisenbewältigung ist in diesem Falle die Delegation von Verantwortlichkeiten der oberen Führungsebene an das mittlere Management.

[561] Vgl. Pümpin/Prange 1991, S. 49 und Woywode 2000, S. 20.

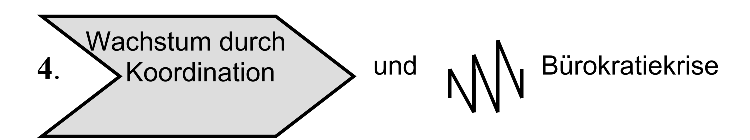


Aus einer erfolgreichen Entwicklung einer dezentralen Organisationsstruktur entwickelt sich diese neue Wachstumsphase. Sie weist folgende Kennzeichen auf[562]:

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung für das laufende Geschäft liegen beim mittleren Management.
- Die Geschäftsleitung befasst sich mit Ankauf von anderen Unternehmen und beschränkt sich auf das Management by Exceptions.[563]
- Divisionale Organisationsstruktur, häufig mit Profit-Center.
- Gesteigerte Motivation des mittleren Managements trägt das Unternehmenswachstum.

Das Top-Management verliert aufgrund der größeren Eigenständigkeit der mittleren Führungsebene den Überblick. Es kommt zur *Kontrollkrise.*

Koordination von Absatz-, Personal-, Finanzplanung etc. nehmen somit zur Krisenbewältigung einen großen Stellenwert ein. Die Nutzung unterschiedlicher Mittel der Koordination führt aus der Krise.



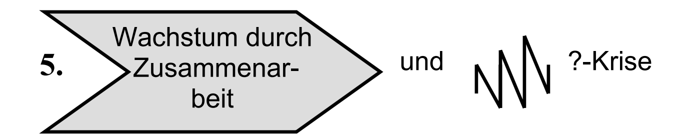
Formalisierte Koordinationssysteme sind das hervorstechende Merkmal dieser Phase. Des Weiteren ist die *Koordinationsphase* durch folgende Charakteristika gekennzeichnet:

- Etablierung von Planungs- und Kontrollsystemen und Zusammenfassung dezentraler Firmeneinheiten zu zentralen Stäben und Dienstleistungseinheiten
- Gewinnbeteiligungen und Aktienoptionen für Mitarbeiter als Motivationsanreiz
- Ressourcenzuteilung erfolgt renditeorientiert, Return of Investment wird zu wichtiger Kennzahl
- Wachsende Komplexität durch formale Systeme und „prozeduraler Vorschriften“[564]
- Bürokratismus und Formalismus behindern Individualität und somit Innovation im Unternehmen, es kommt zur Bürokratiekrise.

Zur Krisenbewältigung ist eine neue Form der Zusammenarbeit erforderlich.

---

[562] Vgl. Greiner, 1998.
[563] Vgl. Woywode, 2000, S.22.
[564] Vgl. Pümpin/Prange 1991, S. 50.



Die Phase der Zusammenarbeit führt mit starker interpersoneller Zusammenarbeit, z.B. durch den Einsatz von kleinen, multifunktional zusammengesetzten Teams aus der Bürokratiekrise.[565] Diese Phase weist folgende Kennzeichen auf:

- Stäbe werden zu Dienstleistungszentren umgewandelt
- Formale Systeme weichen einer „gewissen Spontaneität im Management“[566]
- Einfachere und flexiblere Gestaltung von Strukturen, Systemen und Zusammenarbeit
- Matrix-Projektorganisation
- Mechanismen der sozialen Kontrolle und Selbstdisziplin
- Förderung von Kommunikation, Kreativität und somit Innovation

Die auf diese Phase folgende Revolution wird in der Literatur nicht genau benannt. Nach Greiner kann die Krise aus dem emotionalen und psychologischen Druck entstehen dem die Mitarbeiter durch Teamarbeit und ständige Forderung nach innovativen Lösungen ausgesetzt sind.

Um den Weg aus einer solchen (möglichen) Krise zu finden, könnten beispielsweise Organisationsstrukturen geschaffen werden, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben regelmäßige Pausen einzulegen um der psychologischen Ermüdung und Verausgabung zu entgehen.

3.2.2.4.4 Zusammenfassendes Modell

In das im Folgenden dargestellte Modell fließen Erkenntnisse und Merkmale unterschiedlicher Modelle aus der Literatur ein; es orientiert sich an dem von Pümpin/Prange beschriebenen umfassenden Phasenkonzept.

Die in den einzelnen Phasen auftretenden Unternehmenstypen werden bezeichnet[567] als:

[565] Vgl. Pümpin/Prange 1991, S. 51 und Woywode, 2000, S. 23.
[566] Vgl. Woywode, 2000, S. 23.
[567] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 83.

- Pionier-,
- Wachstums-,
- Reife- und
- Wendeunternehmen.

Wie verlaufen die einzelnen Phasen und was ist für sie charakteristisch?

(1) Das Pionierunternehmen

In der Gründungsphase tritt ein Pionierunternehmen zum ersten Mal am Markt auf. Es zeichnet sich durch einfache, übersichtlichte und auf den Unternehmensgründer ausgerichtete Organisationsstruktur aus. Der Formalisierungsgrad (Informationsfluss, Formen der Kommunikation etc.) ist gering somit sind rasche Entscheidungsfindung und -umsetzung möglich.

Arbeitseinsatz, Flexibilität und die Identifikation der Mitarbeiter mit der Arbeit sind sehr groß.[568] Es herrscht eine innovations- und kreativitätsfördernde Grundhaltung. In dieser Phase werden häufig neue Märkte erschlossen und/oder Innovationen eingeführt. Wenn es sich um die Einführung einer Innovation handelt, wird ein neuer Absatzmarkt erschlossen, für den temporär die Form eines Angebotsmonopols gilt.[569] Ein großer Vorteil liegt für das Pionierunternehmen darin begründet, dass es aufgrund seiner geringen Größe von der Konkurrenz oft kaum zur Kenntnis genommen wird, da die von dem Pionierunternehmen ausgehende Gefahr häufig als nicht sehr hoch eingestuft wird.[570]

Das Pionierunternehmen erzielt zunächst einen bescheidenen Umsatz. Es hat oft nur eine geringe Anzahl von Produkten in seinem Programm, die an eine kleine Gruppe von Kunden über relativ wenige Vertriebskanäle weitergeleitet werden. Die Führungsaufgabe ist somit für den Pionierunternehmer zunächst noch nicht sehr komplex.[571] Das Produktprogramm ist so zu gestalten, dass es zu einer niedrigen Kapitalbindung kommt.

Dabei muss geprüft werden, ob kapitalintensive Wertschöpfungsaktivitäten nicht besser extern eingekauft werden sollen.[572] Wichtig für den Erfolg am Markt ist für das Pionierunternehmen in dieser Phase Flexibilität und Innovationsfähigkeit.

[568] Vgl. Glesti 1995, S. 45.
[569] Vgl. Hoffmann, 1972, S. 31.
[570] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 92.
[571] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 87.
[572] Vgl. Glesti, 1995, S. 126.

Dennoch kann das Unternehmen aufgrund der hohen Unsicherheit gerade in dieser Anfangsphase eher scheitern als in nachfolgenden Phasen. In der Fachliteratur werden vier verschiedene Krisen definiert, die für das Scheitern des Pionierunternehmens verantwortlich sein können.[573]

- *Inkompetenzkrise*: Mangelndes Know-how des Gründers bezüglich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, Umgang mit Mitarbeitern und anderen Fachkenntnissen können zu Fehlentscheidungen und somit aufgrund der hohen Abhängigkeit des Unternehmens von der Person des Gründers zum Untergang des Unternehmens führen.
- *Fehlprognosekrise:* Falsche Einschätzung von Entwicklungszeiten für neue Produkte/Dienstleistungen und Marktchancen sowie Unterschätzung des Wettbewerbsdrucks (z.B. aufgrund fehlender Erfahrung aller Beteiligten).
- *Verzettelungskrise*: Zu viele Aktivitäten auf einmal und zu starke Konzentration auf das Tagesgeschäft können dazu führen, dass angefangene Projekte nicht nachhaltig verfolgt werden und deshalb Erfolge ausbleiben. Eine solche Situation entsteht in einer Vielzahl von Pionierunternehmen aufgrund mangelnder strategischer Ausrichtung. Darüber hinaus kann die „tendenziell ungenügende Personalausstattung“[574] ebenfalls zur „Verzettelungskrise“ beitragen.
- *Finanzkrise*: Diese Krise ist oft das Resultat der oben genannten Krisen, am häufigsten der Fehlprognosekrise. Das Pionierunternehmen verfügt nur über beschränkte finanzielle Mittel (geringer Eigenfinanzierungsgrad), die ohne sorgfältige Liquiditäts- und Budgetplanung, bei einer Kostenüberschreitung oder einer verzögerten Markteinführung schnell erschöpft sind und zum Ruin des Unternehmens führen können. Auch die oft sehr ungenügende Risikodiversifikation kann zu dieser Situation beitragen.

[573] Vgl. hierzu im Folgenden Pümpin/Prange 1991, S. 212 ff und Glesti 1995, S. 129 f und Ernst 1997, S. 144.
[574] Pümpin/Prange, 1991, S. 96.

(2) Das Wachstumsunternehmen

Die Wachstumsunternehmung kann aus zwei verschiedenen Situationen hervorgehen. Nachdem das Pionierunternehmen am Markt erfolgreich agiert hat, vergrößert sich sein Wachstum und das Unternehmen wird zum Wachstumsunternehmen. Die andere Möglichkeit besteht in einem Rücksprung aus einer späteren Lebensphase, also dem Hervorgehen aus dem Reife- oder Wendeunternehmen.[575] Dies kann z.B. durch so genannte Revitalisierungsprozesse geschehen.

Das Wachstumsunternehmen zeichnet sich durch rasantes Wachstum aus. Es „unterscheidet sich vom Pionierunternehmen zum einen durch die geringere Radikalität seiner Produkt- und Prozessinnovationen, zum anderen durch das mittlerweile realisierte größere Transaktionsvolumen".[576] Das Unternehmen vergrößert sich, entwickelt neue Produkte und/oder Dienstleitungen, verbessert seinen Umsatz und erschließt neue Absatzmärkte und Kundengruppen. Das Wachstumsunternehmen festigt in dieser Phase seine Stellung am Markt und versucht zusätzliche Marktanteile zu gewinnen. Damit ändert sich „die Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit von der Suche nach interessanten Nutzenpotenzialen und deren innovativer Erschließung hin zur bewussten Multiplikation von Geschäftsaktivitäten, die sich im kleinen Maßstab bewährt haben".[577] Damit einhergehend sind Kostenvorteile verbunden.

Aufgrund einer erhöhten Komplexität der Führungsaufgaben, bedingt durch neue Kunden, neue Regionen, viele Mitarbeiter, etc. verändert sich die Organisationsstruktur des Unternehmens. Es wird erforderlich, die personenbezogene Organisation[578] durch eine zunächst funktionale später divisionale Struktur zu ersetzen.[579] So können Führungsaufgaben dezentralisiert und Kompetenzen delegiert werden. Auf diese Weise kann im Unternehmen effektiver gearbeitet werden. Als Gliederungskriterium für die Divisionen dienen z.B. Produkte, Kunden oder Regionen.[580]

---

[575] Vgl. Glesti, 1995, S. 172.
[576] Pümpin/Prange, 1991, S. 98.
[577] Pümpin/Prange, 1991, S. 97.
[578] Diese personenbezogene Organisation wird in der Pionierphase stark vom Unternehmensgründer dominiert.
[579] Zu Beginn der Wachstumsphase weist das Unternehmen entsprechend der betrieblichen Funktionen (F&E, Beschaffung, Absatz, Verwaltung etc.) eine funktionale Organisationsstruktur auf, da es zunächst wenige Marktleistungen einer relativ homogenen Kundengruppe anbietet.
[580] Vgl. Pümpin/Prange (1991), S. 98 f.

Somit kann der Komplexität begegnet und die Führungskräfte von Alltagsproblemen entlastet werden, damit sie sich intensiver mit Fragen der strategischen Unternehmensgestaltung beschäftigen können.[581]

Diese Phase zeichnet sich des Weiteren durch hohe Motivation und Zufriedenheit unter den Mitgliedern aus. Insgesamt entwickelt sich in dieser Phase eine „unternehmerische Eigendynamik“[582], es kommt zu Stabilisierung, Routinisierung und Professionalisierung des Unternehmensgeschehens.[583]

Auch in dieser Phase kann es zu unterschiedlichen Krisensituationen kommen

- *Schlechte finanzielle Führung*: Das Wachstumsunternehmen hat zwar meistens einen besseren Umsatz als das Pionierunternehmen, trotzdem unterliegt der Umsatz starken Schwankungen. Durch das schnelle Wachstum werden möglicherweise Investitionen notwendig, die nicht bezahlt werden können. Dies führt wiederum zu einer steigenden Verschuldung und damit zu einer angespannten Finanz- und Liquiditätslage.[584] Dieser Gefahr kann wiederum nur durch eine sorgfältige Finanz- und Liquiditätsplanung bzw. durch ein gutes Risikomanagement begegnet werden.
- *Falsches Unternehmenskonzept*: Zu starke Konzentration auf das Kerngeschäft kann dazu führen, dass das Wachstumsunternehmen den Anschluss an eine Innovation verpasst oder eine Verbreiterung des Produkt- und Dienstleistungsangebots nicht rechtzeitig vornimmt. Dies kann z.B. passieren, wenn der bearbeitete Markt gesättigt ist, die Konkurrenz eine erfolgreiche Innovation auf den Markt gebracht hat, sich Kundenwünsche verschieben oder sich gesetzliche Auflagen negativ auswirken.[585] Im umgekehrten Fall kann ein zu optimistischer Einstieg in Geschäftsfelder fernab des Kerngeschäftes zu Gefahren für das Unternehmen werden.[586]
- *Unzureichende Managementfähigkeiten*: Die zunehmende Komplexität der Führungsaufgaben durch schnelles Unternehmenswachstum sowie zusätzliche Akquisitions- und Diversifikationsprojekte stellen an das Management gesteigerte Anforderungen. Die Übersicht über alle Aufgaben und der mit ihnen verbundenen Unsicherheiten muss gewährleistet sein. Durch diese hohen Ansprüche besteht die Gefahr, einer Überforderung des Managements.[587]

[581] Glesti ,1995, S. 180.
[582] Pümpin/Prange, 1991, S. 98.
[583] Pümpin/Prange, 1991, S. 98.
[584] Vgl. hierzu Ernst, 1997, S. 145 und Glesti,1995, S. 181f.
[585] Vgl. Glesti, 1995, S. 181.
[586] Vgl. Pümpin/Prnage, 1991, S. 107.
[587] Vgl. hierzu Ernst 1997, S. 145 und Glesti (1995), S. 182.

- *Zu schnelle Expansion*: Eine zu starke Expansion in Relation zu den verfügbaren Ressourcen (Finanzen, Humankapital, Infrastruktur) kann zu Liquiditätsproblemen und somit zu Krisen in einem Unternehmen führen.[588]

(3) Das Reifeunternehmen

Das Reifeunternehmen kann aus drei verschiedenen Situationen heraus entstehen, als Nachfolger des Wachstumsunternehmens, als direkter Nachfolger des Pionierunternehmens (Überspringen einer Phase) oder aus einem Rücksprung aus dem Wendeunternehmen.[589]

Das Reifeunternehmen befindet sich in einer Phase, in der die Möglichkeiten zur Vergrößerung des Anfangsgeschäftes oder auch der in der Wachstumsphase neu dazu gewonnen Geschäftseinheiten weitgehend ausgereizt sind.[590] Das Unternehmen hat eine starke Marktstellung auf seinem Absatz- und Beschaffungsmarkt, da die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Händlern in dieser Phase gefestigt sind. Economies of Scale können ausgenutzt werden und ermöglichen Kosteneinsparungen. Das Reifeunternehmen erwirtschaftet einen hohen Umsatz und befindet sich im Vergleich zu früheren Phasen in einer verbesserten finanziellen Situation. Auch die Ressourcenverfügbarkeit ist gegenüber vorhergehenden Phasen deutlich verbessert und die Diversifikation der Geschäfte trägt zu einem leichteren Risikoausgleich bei.[591] Zudem verfügt das Unternehmen über eine gewisse Stabilität und ist deshalb für Störungen weniger anfällig. Das Reifeunternehmen verfügt über Know How und Erfahrungen bezüglich Märkten, Technologien und Distributionskanälen.[592] Trotzdem ist es unbedingt erforderlich neben einer Verbesserung des bisherigen Produktprogramms innovative Produkte/Dienstleistungen zu entwickeln, denn die bisherigen Produkte sind gereift – d.h., ihr Produktlebenszyklus nähert sich dem Ende - und früher oder später werden sie zu einem vermindertem Absatz bzw. zu sinkenden Einnahmen führen. Nur durch innovative Produkte kann es das Reifeunternehmen schaffen, eventuell wieder in die Wachstumsphase zurückzukehren. Dabei muss auf die sich ändernde Kundenbedürfnisse Rücksicht genommen werden.

[588] Vgl. Eggers/Grewe/Busch, 2002, S. 660.
[589] Vgl. Glesti 1995, S. 260.
[590] Vgl. Pümpin/Prange 1991, S. 108.
[591] Vgl. Glesti 1995, S. 47.
[592] Vgl. Glesti 1995, S. 277.

In dieser Phase nimmt die Flexibilität für die zu treffenden Entscheidungen ab. Firmenanteile sind breiter gestreut und durch die erreichte Größe des Unternehmens rückt es immer mehr in das öffentliche Interesse. Es müssen beispielsweise vermehrt Arbeitnehmer- und Konsumentenrechte sowie Anliegen des Umweltschutzes berücksichtigt werden. Dieser Tatbestand engt den Entscheidungsspielraum stark ein, da jedes Mal die Interessen und Rechte der externen Bezugsgruppen berücksichtigt werden müssen. Deshalb wird darauf häufig mit einer erneuten Veränderung der Organisationsform reagiert. Die Matrixorganisation[593] erscheint als die sinnvollste Organisationsform. Sie kann zudem um Stabsabteilungen ergänzt werden, die z.B. für Planung, Managemententwicklung, Recht, Steuern usw. verantwortlich sind.[594] Für das Reifeunternehmen kann es trotz seiner finanziellen Festigung zu Risiken und Krisen kommen. Das Hauptproblem liegt in dieser Phase in der Konzentration auf bestehende Produkte, die nur noch beschränkt ausbaufähig sind. Folgende Risiken treten in dieser Phase verstärkt auf:[595]

- *Optimierung bewährter Geschäftsaktivitäten*: Der Anschluss an Innovationen wird verpasst, weil es sich zunächst gut mit dem derzeitig noch hohen Umsatz leben lässt. Innovationen erfordern kostspielige Investitionen, die auf kurze Sicht nicht attraktiv erscheinen. Doch der derzeitig hohe Umsatz wird in der Zukunft nachlassen. Es kann sein, dass die Entwicklung neuer konkurrenzfähiger Produkte dann aber nicht mehr möglich ist. Mangelnde Flexibilität bei der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen führt letztendlich zu Problemen im weiteren Entwicklungsverlauf des Unternehmens.[596]
- *Erstarrung durch Bürokratie*: Die mehrdimensionalen Strukturen in einer Matrixorganisation verlangen einen sehr hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand. Entscheidungsprozesse laufen langsam ab, innovative Ideen und Ansätze einzelner Personen werden aufgehalten und abgeblockt. Der persönliche Freiraum für kreative Entwicklungen von Mitarbeitern ist stark eingeschränkt. Dadurch verblasst die Möglichkeit für unkonventionelle und spontane Ideen.

[593] Zur Matrixorganisation siehe z.B. RKW/GPM: Projektmanagement-Fachmann, 1999, Kapitel 9.1.4.
[594] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 109 f.
[595] Vgl. hierzu im Folgenden Ernst, 1997, S.146 f und Glesti ,1995, S. 275 f. und Pümpin/Prange, 1991, S. 219 ff.
[596] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 121.

- *Macht*: Hinzukommt der Aspekt der Macht im Unternehmen. Die Entscheidungen werden oftmals eher aufgrund guter persönlicher Beziehungen, denn auf Basis von Überzeugungskraft und Fachkompetenz getroffen. Auf diese Weise werden Kreativität und neuen Ideen gehemmt und eine positive Unternehmensentwicklung gebremst. Des weiteren werden in Machtkämpfen und Konflikten Ressourcen vergeudet („Manager und Stäbe als Nutzenvernichter")[597]
- *Nachfolgerkrise*: Häufig zieht sich der Unternehmensgründer als oberste Führungskraft erst in der Reifephase zurück. Zu diesem Zeitpunkt haben talentierte Nachwuchskräfte oftmals bereits das Unternehmen verlassen, da ihnen in anderen Unternehmen bessere Chancen geboten werden. Steht kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung, kommt es zur Krise. Dieser Krise kann entgangen werden, wenn rechtzeitig eine systematische Personalplanung vorgenommen wird und potenzielle Führungskräfte mit verantwortungsvollen Aufgaben betreut werden.

(4) Das Wendeunternehmen

„Beim Wendeunternehmen kommen die bereits beim Reifeunternehmen zu beobachtenden kontraproduktiven Verhaltensweisen, insbesondere die starke Vergangenheits- und Inweltorientierung, voll zum Durchbruch".[598] Nach PÜMPIN/PRANGE sind dabei zwei Merkmale besonders auffällig. Zum einen sind die Gewinnpotenziale der Produkte und Dienstleistungen restlos ausgereizt. Zum anderen sind die Entscheidungsprozesse im Unternehmen weitgehend erstarrt. Dadurch werden notwendige Veränderungsprozesse fast unmöglich.[599] Das Wendeunternehmen sieht sich schrumpfenden Absatzmärkten gegenüber und die abgesetzte Verkaufsmenge nimmt deutlich ab, denn die Leistungen des Wendeunternehmens zielen an den Bedürfnissen der Kunden vorbei. „Eine Stützung der Verkäufe ist nur noch durch massive Preisnachlässe möglich, was jedoch zu einer weiteren Verschlechterung der Gewinnsituation führt und eine Entwicklung von neuen innovativen Vorhaben blockiert".[600] Durch den starken Verlust an finanziellen Mitteln werden schließlich Entlassungen notwendig. Das Fortbestehen des Unternehmens kann nicht mehr gewährleistet werden.

[597] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 121.
[598] Pümpin/Prange, 1991, S. 122.
[599] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 122.
[600] Vgl. Glesti, 1995, S. 376.

Als Ausflucht aus dieser Krise werden meist nur oberflächlich die Symptome der Krise bekämpft wie z.B. durch externe Hilfeleistungen in Form von protektionistischen Hilfsmaßnahmen, Branchenkartellen oder staatlichen Subventionen. Die Ursachen bleiben dadurch unbehandelt und das wirkliche Problem wird nicht gelöst. Um erfolgreich aus dieser Krise hervortreten zu können, ist ein konsequentes „Turnaround-Management" notwendig. „Turnaround-Management" kann mit „Herbeiführen der Wende, Herumreißen des Steuers" übersetzt werden. Dabei steht die Idee im Vordergrund, dass eine Wende herbeigeführt wird, um einen abwärts weisenden Trend umzukehren.[601] Das Wendeunternehmen muss also versuchen, in eine frühere Phase zurückzuspringen. Dies ist allerdings nur möglich, wenn alle Beteiligten daran mitarbeiten und eventuell auch schmerzhafte Einschnitte in Kauf nehmen.[602] Dafür sind zwei Maßnahmenpakete notwendig. Zum einen müssen kurzfristig drastische Kosteneinsparungen inklusive Deinvestitionen erfolgen, damit nicht zu viele Mittel abfließen, die an anderer Stelle gebraucht werden. Zum anderen ist mittel- bis langfristig eine Neuorientierung des Unternehmens in Richtung attraktiver Geschäftsfelder anzustreben. Dabei soll es sich auf attraktive Geschäftsbereiche konzentrieren – sofern diese vorhanden sind – und neue Geschäftsbereiche suchen und aufbauen.[603]

Sowohl das Wendeunternehmen als auch das Pionierunternehmen haben sich als Hauptziel das Überleben am Markt bzw. die Existenzsicherung gesetzt. Im Gegensatz dazu stehen Wachstums- und Reifeunternehmen, bei denen die Unternehmenswertsteigerung bzw. die Gewinnsteigerung als oberstes Ziel zu nennen ist.[604] Erst in einem zweiten Schritt erfolgt eine Neuorientierung des Wendeunternehmens, die im positiven Fall zu einer späteren Wertsteigerung führt.

[601] Vgl. Glesti, 1995, S. 376.
[602] Vgl. Ernst, 1997, S. 147 f.
[603] Vgl. Pümpin/Prange, 1991, S. 223.
[604] Vgl. Glesti 1995, S. 373 f.

3.3 Phaseneinteilung des Lebensweges auf Basis der Literaturanalyse

Im Folgenden wird ein vorläufiges Phasenkonzept des Entwicklungsverlaufs für Beratungsunternehmen entworfen. Dieses Konzept hat im Wesentlichen die Ergebnisse aus den Kapiteln 3.1 und 3.2 zur Grundlage. Da keines der bereits vorhandenen Modelle auf Beratungsunternehmen oder auf Dienstleistungsunternehmen zugeschnitten ist, wird das hier zu entwickelnde Konzept Grundlage für die weitere Diskussion, insbesondere für die empirische Untersuchung sein. Für die Entwicklung eines solchen Lebenswegkonzepts muss zunächst festgelegt werden wie viele Phasen ein solches Konzept umfassen soll und welche Kriterien zur Phasenabgrenzung sinnvoll herangezogen werden können.

1. Anzahl der Phasen

Wie in den vorhergehenden Kapiteln gezeigt, gibt es in der Literatur sehr unterschiedliche Anzahlen an Phasen. Insgesamt lassen sich jedoch 4 Grundformen ableiten. Diese Grundformen umfassen:

- Startphase,
- Wachstumsphase,
- Reifephase
- Endphase

Die Phasen folgen nicht zwingend aufeinander und müssen nicht alle durchlaufen werden.[605] Dementsprechend zielt ein Unternehmen darauf ab die Endphase und, wenn möglich, auch die Reifephase zu umgehen.[606] Da es nicht sinnvoll ist Gestaltungshinweise für die Endphase zu entwickeln wird die 4. Phase hier als Wandlungsphase verstanden. Sie beinhaltet die Auseinandersetzung mit Veränderungsmomenten (Krisen, Chancen etc.). Diese Phase beginnt jeweils dann wenn ein Unternehmen vor der Verzweigung seiner Entwicklungsmöglichkeiten (Bifurkation) steht, sie beinhaltet das „Management der Veränderung“ im Unternehmen, wobei Veränderung hier sowohl im positiven Sinne (Innovation, starkes Wachstum) als auch im negativen Sinne (starker Umsatzrückgang, Unternehmenskrise) verstanden werden kann. Diese Phase kann auf jede beliebige andere Phase (Start, Wachstum, Reife) folgen.

[605] Einige Autoren gehen von einem streng festgelegten Phasenverlauf aus, der keine Rücksprünge oder das Überspringen von Phasen ermöglicht (z.B. Adizes). Die Praxis hat aber gezeigt, das sowohl das Überspringen von Phasen als auch Rücksprünge in vorherige Entwicklungsstufen häufig vorkommen (vgl. Müller, 1999, S. 187).
[606] Vgl. Müller, 1999, S. 186.

Hier wird dementsprechend ein Grundmodell mit den Phasentypen Start, Wachstum, Reife und Wandlung zugrunde gelegt. Um eine genauere Betrachtung des Gründungsprozesses zu ermöglichen, muss in diesem Zusammenhang allerdings die Startphase noch weiter untergliedert werden. Diese Untergliederung erfolgt durch Zusammenführung der beschriebenen Phaseneinteilungen (vgl. Kap. 3.2.1) von Projektablauf und Gründungsprozess.

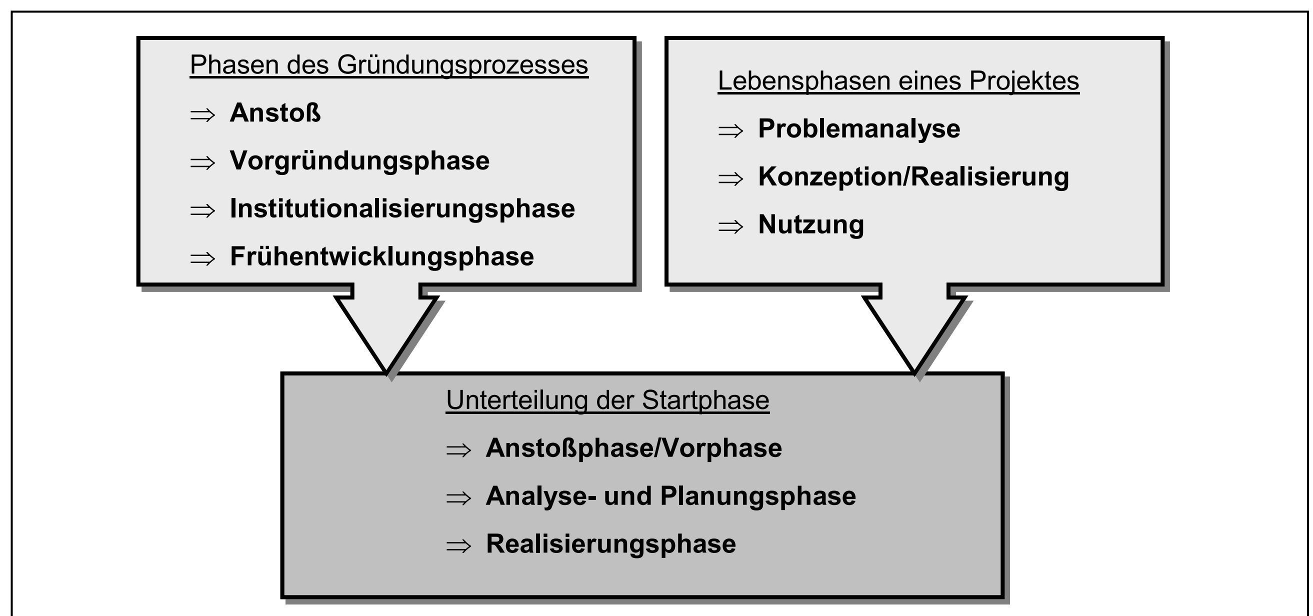


Abbildung 33: KONZEPTION EINER PHASENEINTEILUNG FÜR DEN GRÜNDUNGSPROZESS

Die drei in Abb. 33 dargestellten Phasen des Startprozesses ergeben in Kombination mit der Wachstums- und Reife- und Wandlungsphase ein abschließend sechsphasiges Konzept. Die Fokussierung auf diese sechs Phasen ist eine Vereinfachung und Schematisierung der Wirklichkeit, die einer eindeutigen Herausstellung von Phasenunterschieden dient und somit den Gewinn von Erkenntnissen fördert. Dementsprechend rechtfertigt dieser Erkenntnisgewinn die Vereinfachung.

Die sechs Grundphasen sind als „Modulkonzept“ zu verstehen. Es ermöglicht ein Überspringen von Phasen und das Zurückspringen in vorherige Phasen.[607]

[607] Die in Kap.3.2.2.3 genannten Kritikpunkte werden dadurch berücksichtigt.

Kriterien der Phasenabgrenzung

Eine Lebenswegphase stellt eine spezielle Konfiguration ähnlicher Probleme und Herausforderungen dar.[608]

Zur Phasenabgrenzung müssen unterschiedliche Kriterien herangezogen werden. Neben quantitativen Kriterien (z.B. Unternehmensalter und Unternehmensgröße) müssen auch qualitative Kriterien (z.B. Organisationsstrukturen und Unternehmensführung) berücksichtigt werden. Denn nur quantitative bzw. nur qualitative Kriterien allein sagen nicht genügend über den Entwicklungsstand eines Unternehmens aus. So kann beispielsweise ein noch sehr junges Unternehmen schon über eine beträchtliche Größe verfügen, also von der Größenstruktur in die Wachstumsphase einzuordnen sein, aber vom Entwicklungsstand eher noch in die Startphase gehören. Demnach ist es sinnvoll quantitative und qualitative Kriterien miteinander zu kombinieren. Anhand der Ausprägungen dieser Kriterien lässt sich dann jeweils feststellen in welcher Entwicklungsphase sich ein Unternehmen befindet. In der Literatur gibt es keine einheitlichen Abgrenzungskriterien. Aus diesem Grund wurden die im Folgenden aufgeführten Kriterien aus unterschiedlichen Phasenmodellen aus der Literatur[609] zusammengestellt.

- Organisationsstruktur und Organisationskomplexität
- Mitarbeiterverhalten
- Innovationsfähigkeit/-tätigkeit
- Märkte
- Gewinn
- Angebot/Produkte bzw. Dienstleistungen
- Unternehmensführung
- Managementmethoden und Formalisierungsgrad
- Krisen/Risiken
- Kunden(stamm)
- Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl bzw. Umsatz)
- Wachstumsrate
- Unternehmensalter

Von diesen aus der Literatur abgeleiteten Kriterien sollen bis auf die Kriterien *Unternehmensalter, Wachstumsrate* und *Unternehmensgröße* alle für die Phasenbeschreibung des Lebenswegkonzeptes übernommen werden.

[608] Vgl. Müller, 1999, S. 189.
[609] Churchill/Lewis und Greiner und Miller/Friesen und Pümpin/Prange usw.

Das *Unternehmensalter* ermöglicht keine exakte Phasenabgrenzung, da ein beispielsweise 10 Jahre altes Unternehmen mit 400 Mitarbeitern mit anderen Herausforderungen umzugehen hat als ein genauso altes Unternehmen mit nur 20 Mitarbeitern.[610] Des Weiteren stellten unterschiedliche Studien[611] nur einen sehr schwachen Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und Lebenswegphase fest.

Da der größte Anteil von Unternehmen über den Lebensweg einen stetigen Wachstumsprozess aufweist[612], soll auch die *Wachstumsrate* nicht als Kriterium zur Phasenabgrenzung herangezogen werden. Da ein Unternehmen im Idealfall gegen Ende des Produktlebenszyklus eines Produktes ein neues Produkt (Nachfolger- oder Ersatzprodukt) auf den Markt bringt, eignet sich die Wachstumsrate zwar als Kenngröße für den Produktlebenszyklus nicht aber für den Unternehmenslebenszyklus. [613]

Da kleine und mittlere Unternehmen Gegenstand der Untersuchung sind ist es nicht zweckmäßig die *Unternehmensgröße* als Phasenabgrenzungskriterium heranzuziehen.

Der *Gewinn* wird als Phasenabgrenzungskriterium genutzt, weil er in den ersten Lebensphasen eines Unternehmens eine besondere Bedeutung hat. So kann in den in den Gründungsphasen zwischen Phasen in denen ausschließlich Kosten anfallen, Phasen mit ersten Umsätzen und Phasen mit ersten Gewinnen unterschieden werden.

An Stelle der in der Literatur genutzten Kriterien Krise bzw. Risiko sollen hier die so genannten *Veränderungsmomente*, die sowohl Entwicklungsbrüche in Form von Risiken oder Krisen aber auch Chancen beinhalten können, als Phasenabgrenzungskriterium genutzt werden.

Da Dienstleistungsunternehmen Gegenstand der Untersuchung sind, wird von *Dienstleistungsangebot* und nicht von Produktpalette gesprochen.

Die übrigen aufgeführten Kriterien erfahren mit der Unternehmensentwicklung signifikanten Änderungen und eignen sich somit als Phasenabgrenzungskriterien im Lebensweg.

Nachfolgendes Modell ist eine konsolidierte Darstellung der Ansätze aus der Literatur und ein erster Versuch eine Anpassung auf die vorliegende Thematik zu schaffen.

[610] Vgl. Müller, 1999, S. 190.
[611] Studien von Eggers/Leahy/Churchill und Lippitt/Schmidt und Van de Ven (vgl. Müller, 1999, S. 191).
[612] Vgl. Müller, 1999, S. 193 (Studien von Hanks und Kazanijan/Drazin und Kulicke).
[613] Vgl. Kogelheide, 1992, S. 97 und Müller 1999, S. 193.

Abgrenzungskriterien	**Startphase**			**Wachstumsphase**	**Reifephase**	**Wandlungsphase**
	Anstoßphase	**Analyse- u. Planungsphase**	**Realisierungsphase**			
Organisations-struktur/-komplexität	/	Strukturen in Vorbereitung	Einfache, übersichtliche u. auf den Gründer ausgerichtete Strukturen	Personenbezogene Struktur wird durch funktionale, später möglicherweise divisionale Strukturen ersetzt, steigende Komplexität	Erneute Änderung d. Organisationsform Matrixorganisation	„Turnaround-Management“ durch z.B. drastische Kosteneinsparungen und Deinvestitionen, Neuorientierung des Unternehmens in Richtung attraktiver Geschäftsfelder, Nutzung von Innovationspotenzialen, Restrukturierung
Innovation	Ideenfindung	Umsetzungsplanung	Einführung der Idee/ Innovation am Markt	Innovationen sind weniger „radikal“ (teilweise Verbesserungen oder Nachfolge-produkte)	Bisherige Produkte sind gereift, Notwendigkeit neue Ansätze zu entwickeln	
Märkte	/	Analyse der Marktsituation	Markterschliessung	Neue Absatzmärkte werden erschlossen, Marktstellung wird gefestigt, neue Marktanteile gewonnen	Starke Marktstellung auf Beschaffungs- und Absatzmarkt	
DL-Angebot	/	In Planung	Geringe Anzahl von DL-Produkten	Dienstleistungsangebot wird ausgeweitet	Breites Angebot	
Unternehmensführung	/	/	Führungsaufgabe ist noch wenig komplex	Komplexer werdende Führungsaufgabe, Delegation und Dezentralisierung werden notwendig	Sehr komplexe Führungsaufgabe, möglicherweise Nachfolge-problem	
Management-methoden und -aktivitäten	/	Analyse- und Planungsaktivitäten:	Machbarkeits-studien,	Marktanalysen Durchführungsplanung, Standortwahl,	Finanz- u. Personalplanung	
Fomalisierungsgrad	/	**/**	Geringer Formalisierungsgrad	Zunehmender Formalisierungsgrad	Hoher Formalisierungsgrad	

Mitarbeiter-verhalten	/	/	Hohe Motivation, Flexibilität, Identifikation mit der Arbeit. Innovations- und kreativitätsfördernde Grundhaltung	Hohe Motivation, hohe Mitarbeiter-zufriedenheit	Abnehmende Flexibilität, ein-geschränkte persönliche Spielräume somit wenig kreativitätsfördernde Grundhaltung	
Kunden	/	Noch keine Kunden	Kleine Gruppe von Kunden, wenige Vertriebs-kanäle	Wachsender Kundenstamm	Gefestigte Beziehungen zu Kunden	
Gwinn/ Umsatz/ Kosten	/	Nur Kosten	Erste Umsätze	Hohe Umsätze, erste Gewinne	Hoher Umsatz, insgesamt stabile finanzielle Situation	
(mögliche) Ver-änderungs-momente	Gründungs-idee als persönliches Veränderungs-moment des/der Gründer	Möglicher-weise Änderung oder Aufgabe des Gründungs-vorhabens aufgrund von Analyse-ergebnissen	Bei mangelndem BWL-Know How des Gründers möglicher-weise Gefährdung des Unternehmen durch starke Konzentration auf die Gründer-person	Schnelles Wachstum erfordert hohe Investitionen u. führt ggf. zu Verschuldung u. somit zu finanziellen Problemen	Erhöhte Anforder-ungen an das Management durch zunehmende Komplexität der Führungs-aufgaben	
Sonstige Aktivitäten	Informations-beschaffung, Kontake zu Gründungs-beratungen		Das Unternehmen wird als sozial, rechtlich und wirtschaftlich eigenständiges Gebilde ins Leben gerufen	Entwicklung einer unternehmerischen Eigendynamik (Stabilisierung,Routinisierung u. Professionalisierung des Unternehmens-geschehens)	Möglichkeiten zur Vergrößerung des Anfangsgeschäftes und der bestehenden Geschäftseinheiten sind ausgereizt.	

Tabelle 14: INTEGRATION DER VERSCHIEDENEN PHASENEINTEILUNGEN AUS DER LITERATUR IN EINEM MODELL

Insgesamt berücksichtigt das in Tabelle 14 dargestellte Modell noch zu wenig die Erfordernisse die sich aus der Eingrenzung der Arbeit auf kleine und mittlere Unternehmen des Beratungssektors ergeben. So ist es beispielsweise fraglich ob es mit der Größenstruktur von KMU möglich ist eine wie im Modell beschrieben starke Ausweitung der Produktpalette zu realisieren. Des Weiteren besteht die Stärke von kleinen und mittleren Beratungsunternehmen häufig im Angebot eines speziellen Produktes (Nische).

Auch eine sehr hohe Komplexität der Führungsaufgabe, hoher Formalisierungsgrad und hochkomplexe Organisationsstrukturen sind in KMU eher unwahrscheinlich (vgl. Abgrenzung zum Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen Kapitel 2.1.1). Da es in der Literatur kaum Angaben zu Entwicklungsverläufen kleiner und mittlerer Unternehmen gibt muss das oben dargestellte Modell in einem nächsten Schritt anhand einer Praxisanalyse überprüft werden.

Weiterhin wirkt das dargestellte Modell durch den festgelegten Phasenablauf zu statisch zur Abbildung von Lebenswegverläufen von Unternehmen. Rücksprünge, Wiederholungen von Phasen und das Überspringen von Phasen werden nicht abgebildet.

Auch diskontinuierliche Entwicklungsmöglichkeiten im Laufe des Lebensweges finden in dem dargestellten Ablauf keine sichtbare Berücksichtigung.

Aus diesem Grund sollen nur die Phasencharakterisierungen aus diesem Modell Grundlage der empirischen Untersuchung sein, nicht aber der dargestellte Phasenablauf. Im Folgenden wird von Phasentypen (Start, Wachstum, Reife und Wandlung) ausgegangen, die mit Ausnahme der Startphase in allen denkbaren Reihenfolgen auftreten können. Weiterhin werden verschiedene andere Entwicklungsmöglichkeiten wie Fusion, Splittung des Unternehmens, Konkurs oder Übernahme in Betracht gezogen (Abb. 34). Insgesamt berücksichtigt die empirische Untersuchung die beschriebenen Kritikpunkte an dem aus der Literatur abgeleiteten Modell und dient unter anderem dazu ein überarbeitetes Lebenswegmodell zu erstellen.

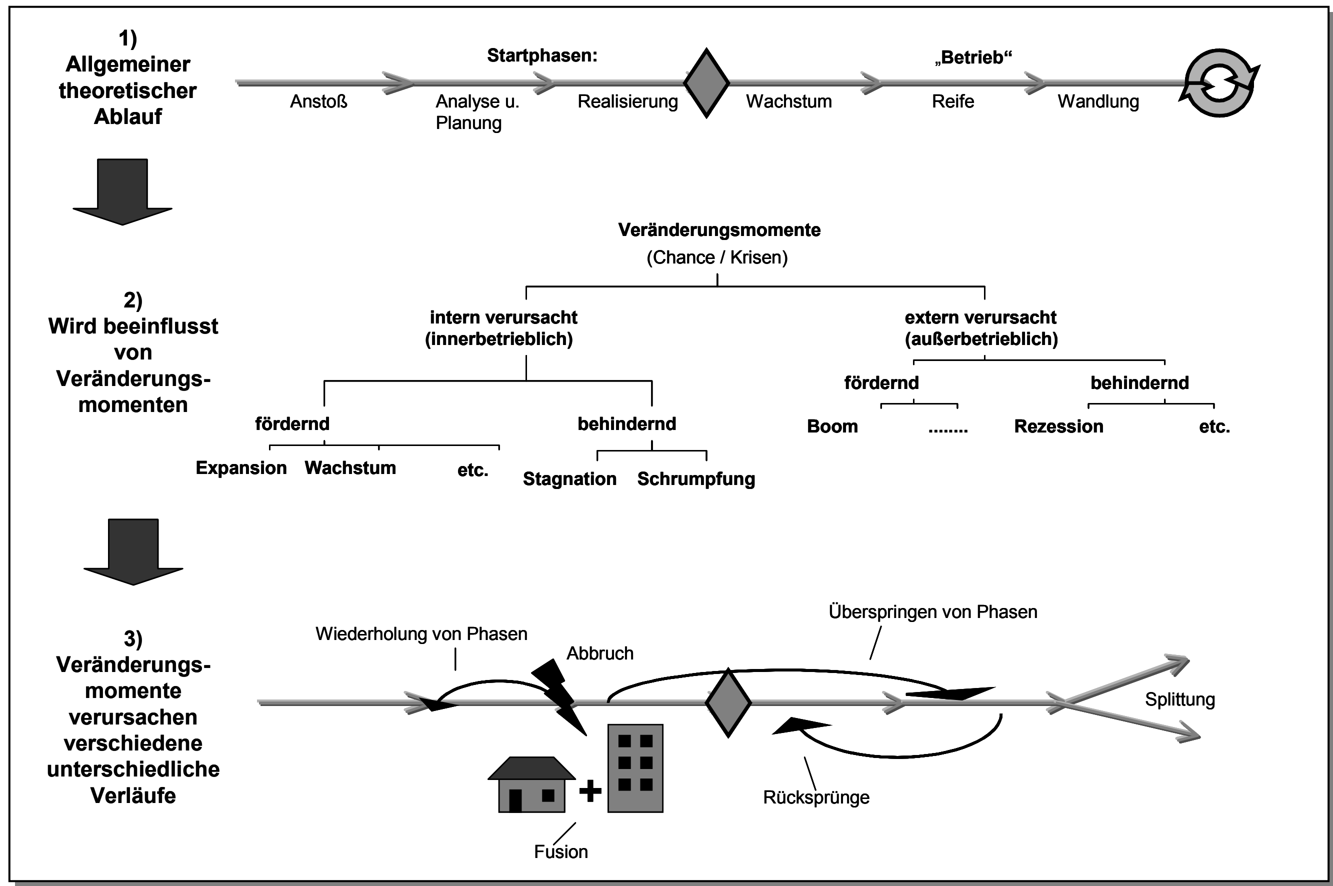


Abbildung 34: VERÄNDERUNGSMOMENTE UND UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNGS-MÖGLICHKEITEN IM LEBENSWEGVERLAUF

4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZU ANWENDUNGSSTAND UND SICHTWEISE IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, müssen Erkenntnisse aus der Literatur mit aktuellem Wissen aus Wissenschaft und Praxis abgeglichen werden. Da keine relevanten Studien zum Gegenstand dieser Arbeit existieren, wird eine eigene empirische Untersuchung durchgeführt.

„Empirie ist aus dem griechischen hergeleitet und bedeutet von daher „Sinneserfahrung".[614] Sie basiert auf der Erfahrung menschlicher Sinne und liefert „Erfahrungstatsachen"[615], die auf unterschiedliche Art und Weise, z.B. durch Erhebung, Beobachtung oder Befragung, erfasst werden können. Insgesamt bieten die Methoden der empirischen Forschung die Möglichkeit einer systematischen Analyse der interessierenden Untersuchungsobjekte. [616]

In diesem Kapitel werden dementsprechend der Untersuchungsgegenstand benannt, die in dieser Arbeit zu verwendenden Methoden und Instrumente der empirischen Sozialforschung vorgestellt und die Konzeption sowie Durchführung und Auswertung der Untersuchung beschrieben.

4.1 Befragungsdesign auf Basis der Arbeitshypothesen

„Für das Ergebnis ist aber wichtig, welche Zielgruppe mit welcher Fragestellung in welcher Situation befragt wurde."[617]

Das Befragungsdesign für die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit lässt sich durch die Beantwortung der drei Grundfragen der empirischen Sozialforschung beschreiben (Abb. 35). Grundlage dafür sind die in Kapitel 1.2 formulierten Arbeitshypothesen.

[614] Kromrey, 1980, S. 11.
[615] Kromrey, 1980, S. 11.
[616] Vgl. Berekoven/Specht/Waltheim/Wimmer, 1975, S. 10.
[617] Utermann, 2003, S. 5.

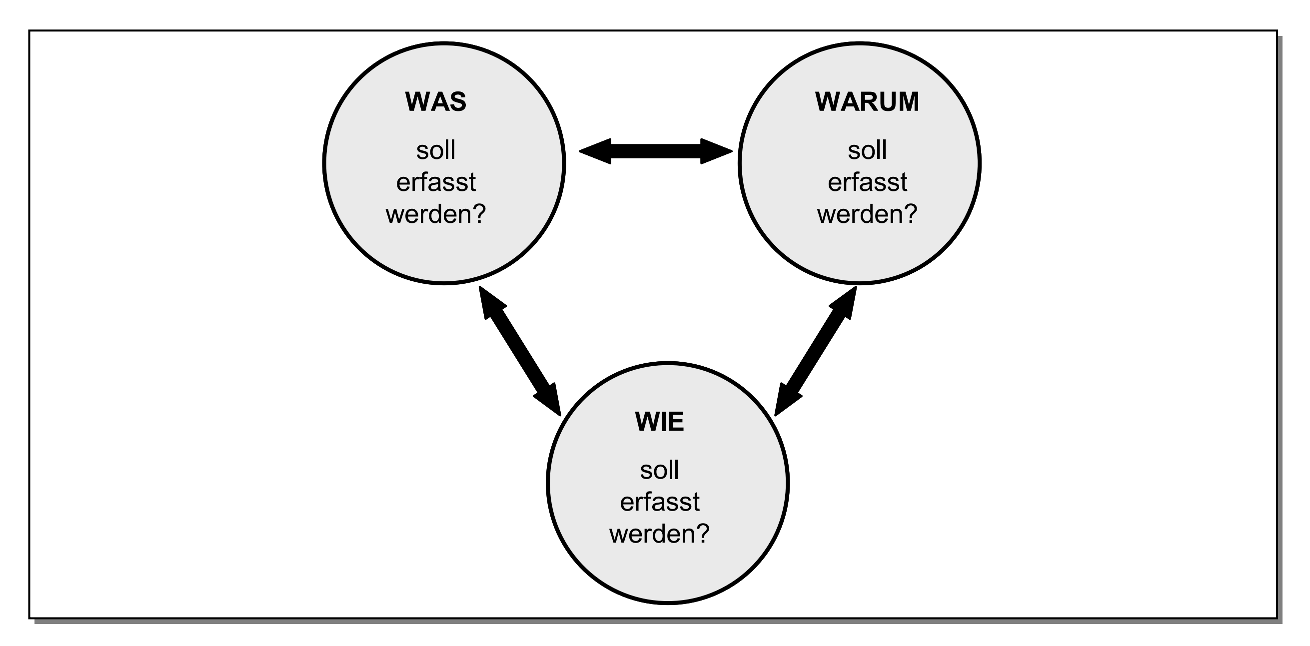


Abbildung 35: GRUNDFRAGEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG[618]

(1) Warum soll erfasst werden?(Entstehungs- und Verwertungszusammenhang)

- Lebenswegverläufe in DL-Unternehmen sind bislang weitestgehend unberücksichtigt. → Ziel: Entwicklung eines grundlegenden Ansatzes für Beratungsunternehmen.
- Unternehmen erleben in ihrem Entwicklungsverlauf immer wieder Einbrüche in die Routine des operativen Geschäfts[619]→ Ziel: Entwicklung von Gestaltungshinweisen zur Vermeidung von Risiken/Gefahren/Krisen bzw. deren positive Nutzung im Unternehmen und Chancennutzung.
- Der Innovationsprozess im DL-Bereich, insbesondere im Beratungsgeschäft ist in der Literatur bislang wenig behandelt, → Ziel: Erkenntnisgewinn zu Identifikation und Nutzung von Innovationspotenzialen.
- Untersuchung der Eignung von PM im Existenzgründungsprozess, zur Förderung von Innovationen und zur Handhabung von Veränderungsmomenten→ Ziel: Entwicklung von Gestaltungshinweisen zur PM-gestützten Existenzgründung und zur Nutzung von PM im weiteren Lebenswegverlauf. (für Innovation und Veränderungsmomente).

[618] Atteslander, 1995, S.12.
[619] Vgl. Dworatschek/Wiebusch, 2002, S. 1.

(2) Was soll erfasst werden (Spezifizierung des Untersuchungsgegentandes)?

- Lebenswege von Dienstleistungsunternehmen (Beratungsunternehmen)
- Veränderungsmomente im Lebensweg (welche gibt es und wie können sie positiv genutzt bzw. wie können sie vermieden werden, zu welchen Zeitpunkten im Lebensweg treten sie auf?).
- Innovation nach Innen und Außen im Beratungsunternehmen (Innovationspotenziale, Nutzung der Potenziale, Förderung von Innovationen, Innovationsmethoden, Zeitpunkte).
- Anwendung von Projektmanagement im Gründungsprozess und später als Instrument zur Förderung/Durchführung von Innovationen und als Mittel für den Umgang mit Veränderungsmomenten

(3) Wie soll erfasst werden?

- Durchführung einer zweistufigen qualitativen Untersuchung.
- Anwendung teilstrukturierter Interviews (vgl. dazu nachfolgende Ausführungen).

Die Definition der Betrachtungsfelder grenzt den Untersuchungsraum ein und ist somit auch ein Bestandteil der Problembenennung. Eine ausführliche Beschreibung und Abgrenzung des Untersuchungsobjektes (kleine und mittlere Beratungsunternehmen) findet sich in Kapitel 2.1.

4.2 Erhebungsmethodik

Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten zu Erhebung von empirischem Datenmaterial. Dokumentenanalyse, Beobachtungen, Experimente, mündliche und schriftliche Befragungen und Sekundäranalysen sind nur einige Beispiele. Allerdings müssen sich die zu verwendenden Erhebungsmethoden am Forschungsziel orientieren. Beispielsweise erfordern Messvorgänge andere Methoden als die Untersuchung qualitativer Zusammenhänge.[620] Um die geeignete Methode für die Erhebungsdurchführung auszuwählen, sollte zwischen zwei Untersuchungsbereichen unterschieden werden:

1. aktuelles menschliches Verhalten
2. Produkte menschlicher Tätigkeit

[620] Vgl. Atteslander,1995, S. 66.

Folgende Abbildung gliedert diese Untersuchungsbereiche weiter auf und ordnet die erforderlichen Methoden zu.

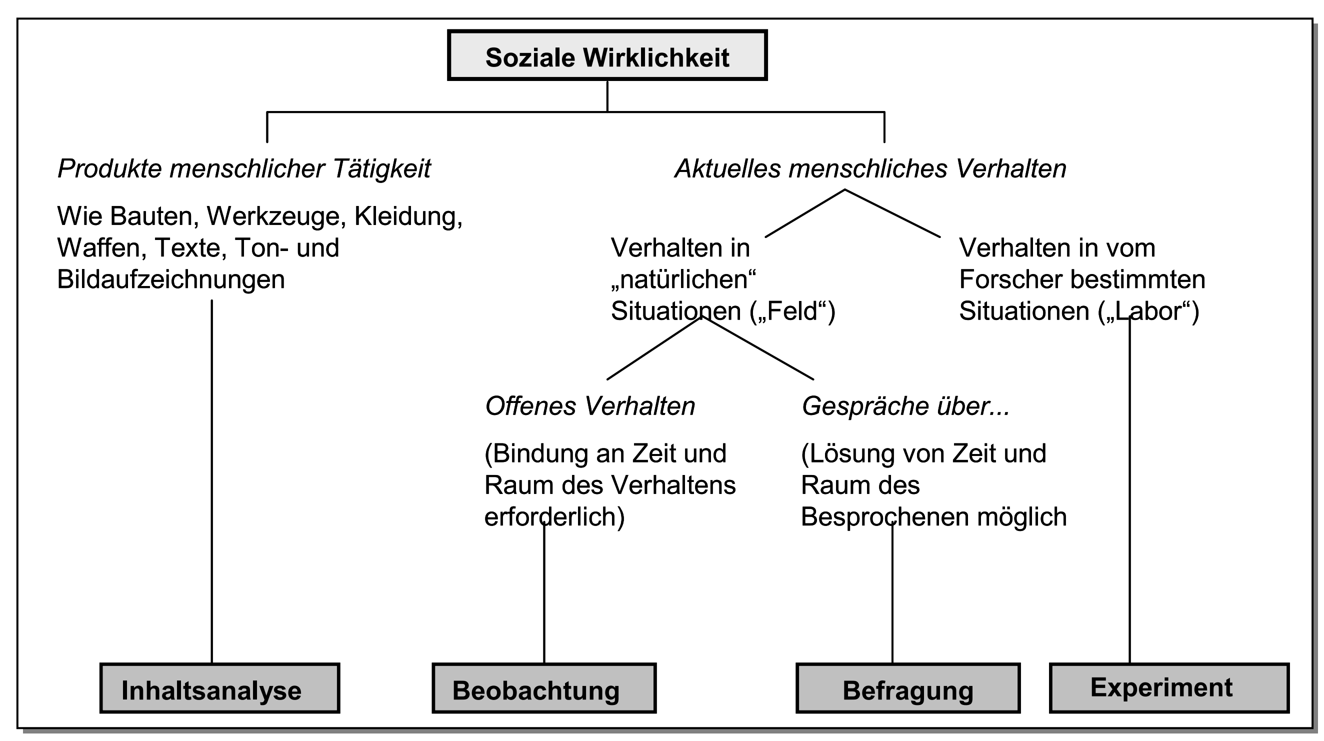


Abbildung 36: GEGENSTANDSBEREICHE UND METHODEN EMPIRISCHER SOZIALFORSCHUNG[621]

Erhebungsmethode: Qualitative Untersuchung anhand von Befragungen

Im Rahmen dieser Arbeit steht das Verhalten von Personen bzw. Unternehmen in ihrem „natürlichen Umfeld“ im Mittelpunkt. Darüber hinaus ist aufgrund des Zeitaspektes die Lösung von Zeit und Raum des Besprochenen notwendig, da der Erkenntnisgewinn nicht nur die Gegenwart sondern auch Vergangenheit und Zukunft betreffen soll. Aus diesen Gründen wird die *Befragung als Erhebungsmethode* für diese Arbeit herangezogen. Dabei wird der Schwerpunkt auf eine qualitative Untersuchung gelegt. Die „Intention einer qualitativen Untersuchung ist eine umfassende wissenschaftliche Behandlung eines Themas, die auch die Darstellung gegensätzlicher Standpunkte ermöglicht.“[622] Die Befragung dient dem Ziel strategische Erkenntnisse in einem speziellen Bereich zu gewinnen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen sollen abschließend Gestaltungshinweise entwickelt werden. Eine qualitative Untersuchung liefert dazu eine große Anzahl an detaillierten Informationen, regt zu Erklärungen an und ermöglicht überraschende Beobachtungen.[623]

[621] Atteslander, 1995, S. 72.
[622] Nieder/Bitzer, 1990, S. 239.
[623] vgl. Janßen1998, S. 85f.

Diese Informationen, Erklärungen und Beobachtungen ergeben sich allerdings nur hinsichtlich einer geringeren Anzahl an Fällen. Auf diese Weise wird der Anspruch auf Verallgemeinerungsmöglichkeiten eingeschränkt.[624] Im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit (Entwicklung von Gestaltungshinweisen) und die in der Fachliteratur immer wieder hervorgehobene Tatsache des hohen Zeit- und Arbeitsaufwandes bei begrenzten Ressourcen in empirischen Untersuchungen[625] erscheint eine Konzentration auf eine *qualitative Untersuchung* dennoch sinnvoll.

Grundlage dieser qualitativen Untersuchung sind die 13 Säulen qualitativen Denkens nach Mayring:[626]

1. Einzelfallbezogenheit:	Während des Forschungsprozesses müssen Einzelfälle mit analysiert werden um Verfahrensweisen und Ergebnisinterpretationen überprüfen zu können.
2. Offenheit:	Der Forschungsprozess muss offen sein, um Neufassungen, Ergänzungen und Änderungen von theoretischen Strukturen, Hypothesen und Methoden jederzeit zu ermöglichen.
3. Methodenkontrolle:	Ein nach bestimmten Regeln ablaufender Forschungsprozess mit dokumentierten Verfahrensschritten um eine Grundlage zu schaffen für die Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.
4. Vorverständnis:	Das Vorverständnis des Forschers beeinflusst die Interpretation von Datenmaterial, dementsprechend ist es notwendig das Vorverständnis offen zu legen und weiterzuentwickeln.
5. Introspektion[627]	Eine Darlegung des Vorverständnisses und die Interpretation des Forschungsgegenstandes ohne Introspektion sind nicht möglich. Introspektive Daten müssen als solche ausgewiesen, begründet und überprüft werden.
6. Forscher-Gegenstands-Interaktion	Sowohl Forscher als Forschungsgegenstand verändern sich im Forschungsprozess. Dementsprechend ist Forschung ein Interaktionsprozess.
7. Ganzheit:	Die Trennung in einzelne Funktionsbereiche muss immer wieder zusammengeführt werden. Eine ganzheitliche Betrachtung ist notwendig.
8. Historizität	Forschungsgegenstände haben immer eine Geschichte. Diese Geschichte muss berücksichtigt werden um Veränderungsprozesse abbilden zu können.
9. Problemorientierung	Es sollte an konkreten praktischen Problemstellungen angeknüpft werden.
10. Argumentative Verallgemeinerung	Die Verallgemeinerung der Ergebnisse muss argumentativ begründet sein.
11. Induktion[628]	Induktives Vorgehen ist im Rahmen qualitativen Denkens erlaubt, sofern es kontrolliert wird.
12. Regelbegriff:	Im qualitativen Denken ist es sinnvoll Gleichförmigkeiten, nicht wie in der Naturwissenschaft mit unabhängigern allgemeinen Gesetzen zu beschreiben sondern besser mit kontextgebundenen Regeln. [629]
13. Quantifizierbarkeit	Es ist wichtig sinnvolle Quantifizierungen zu ermöglichen, um Absicherungen und Verallgemeinerungen der Ergebnisse zu ermöglichen.

Tabelle 15: SÄULEN QUALITATIVEN DENKENS

[624] Vgl. Patton, 1990, S. 14
[625] Vgl. z.B. Heinrich, 1995, S. 8 und Patton, 1990, S. 162.
[626] Vgl. Mayring 2002, S. 24 - 39
[627] Beobachtung und Analyse des eigenen Erlebens (vgl. http://www.wissen.de/xt/default.do?MENUNAME=Suche&SEARCHTYPE=topic&query=Introspektion, 18.06.2003).
[628] Aus einzelnen Beobachtungen entstehen erste Zusammenhangsvermutungen, die dann anhand systematischer Beobachtungen erhärtet werden können (vgl. Mayring 2002, S. 36).
[629] Der Regelbegriff geht davon aus, dass Menschen und somit auch Unternehmen nicht nach Gesetzen automatisch funktionieren, sondern sich eher Regelmäßigkeiten in ihrem Denken, Fühlen und Handeln feststellen lassen.(Mayring, 2002, S. 37).

Erhebung in 2 Stufen

Die Befragung wird als punktuelle Erhebung in *2 Stufen* durchgeführt, wobei die Erste Meinungen, Erfahrungen, Ideen und Wissen von so genannten Katalysatoren[630] abfragt, d.h. von Experten aus Wissenschaft, Kammern und Verbänden. Die zweite Erhebungsstufe befasst sich mit der Realität in der Praxis.

Die Zweistufigkeit hat das Ziel, zunächst Aussagen aus der ersten Stufe in der zweiten Stufe zu überprüfen und so die Ergebnisse besser abzusichern. Auf diese Weise soll die Aussagekraft des empirischen Materials sichergestellt werden.

Befragungsart: teilstrukturierte Interviews

Beide Untersuchungsstufen beinhalten umfangreiche *teilstrukturierte Interviews*[631]*,* auch halbstandardisierte Interviews genannt, anhand eines Interviewleitfadens mit offener Abfolge der Fragen. Dabei werden halbstandardisierte Leitfäden mit offenen und geschlossenen Fragen genutzt. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit auch auf Themen einzugehen, die sich aus dem Gespräch ergeben, gleichzeitig ermöglicht der Einsatz eines teilstrukturierten Interviewleitfadens ein strukturiertes und zielorientiertes Vorgehen.

Die Entscheidung die Interviewtechnik zu verwenden gründet auf der Zielsetzung dieser Untersuchung. Auf Basis bisheriger theoretischer Kenntnisse sollen bislang nicht erkennbare Zusammenhänge und Erklärungen verdeutlicht, offene Fragen beantwortet, Lücken geschlossen sowie Ideen und Erfahrungen gesammelt werden. Häufigkeitsverteilungen sind nicht das Ziel dieser Untersuchungsstufen.

In diesem Zusammenhang bietet die Durchführung von Interviews die besten Möglichkeiten, da die „(...) Aspekte der vorrangigen Problemanalyse in das Interview Eingang finden(...)“[632], sie sehr viele Informationen liefern, Einstellungen, Meinungen sowie Wahrnehmung und Interpretation von Sachverhalten darstellen.[633]

Insgesamt sind teilstrukturierte Interviews dann geeignet, wenn bereits einiges über den Forschungsgegenstand bekannt ist und spezifische Fragen im Vordergrund stehen.[634] Dies ist in der vorliegenden Arbeit der Fall und somit ein weitere Begründung für die angewendete Erhebungsmethode.

[630] Diese Personengruppe hat eine Katalysatorfunktion, da sie Wissen weitergibt und somit zu einer Verbreitung des Wissens beiträgt und die Praxis fördert.
[631] Vgl. Atteslander, 1995, S. 159.
[632] Mayring, 2002, S. 70.
[633] Vgl. Friedrich, 1990, S. 208.
[634] Vgl. Mayring, 2002, S. 70.

Die teilweise Standardisierung der Erhebung durch den Leitfaden ist ein weiterer wichtiger Grund für die Entscheidung für teilstrukturierte Interviews. Sie ermöglicht die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews und erleichtert die Auswertung, da das Datenmaterial auf die jeweilige Leitfadenfrage bezogen werden kann.[635]

Begründung der Stichprobengröße

Die Stichprobengröße hängt von verschiedenen Faktoren ab:[636]

1. Zweck der Untersuchung
2. bislang vorliegendes Material
3. Machbarkeit (mit vorhandenen Ressourcen)

„Für die notwendige Stichprobengröße gibt es keine Regeln“.[637] In dem beschriebenen Kontext erscheint eine beschränkte Anzahl von Interviews ausreichend, für die Stufen I und II wurden insgesamt 16 Interviews durchgeführt. Der oben beschriebene Zweck dieser Befragung, rechtfertigt eine relativ geringe Stichprobengröße zumal es nicht Ziel ist repräsentative Ergebnisse zu gewinnen. Auch die umfangreichen Vorarbeiten und die Zweistufigkeit der Befragung begründen hier die geringe Stichprobengröße, zumal für die Qualität einer qualitativen Befragung weniger die Stichprobengröße als vielmehr die „richtige“ Auswahl der zu Befragenden ausschlaggebend ist.[638] Weiterhin lassen die nur begrenzt zur Verfügung stehenden personellen und terminlichen Ressourcen in einem Dissertationsprojekt, insbesondere vor dem Hintergrund einer Interviewdauer von durchschnittlich 3 Stunden, die Auswertung einer größeren Stichprobe nicht zu.

Auswahl der Interviewpartner

In Stufe I der Untersuchung wurden zu jedem der 4 Themenkomplexe (Lebensweg inklusive Gründung, Veränderungsmomente, Innovation, Projektmanagement) jeweils acht Katalysatoren befragt (vgl. dazu Kap.4.5, Tab. 17).

Die Auswahl der Interviewpartner richtete sich nach den angestrebten Erkenntnisgewinnen. Wesentliche Informationen versprach sich die Verfasserin in dieser Stufe I von Fachleuten aus der Wissenschaft, z.B. Professoren für Innovationsmanagement, Existenzgründung, und von beratend tätigen Personen bzw. Einrichtungen, wie Senior Experten Service, Gründungsberatung wie BIA (Bremer Innovations-Agentur) und BITZ (Bremer Innovations- und Technologie-Zentrum), Experten aus Kammern und Verbänden.

[635] Vgl. Mayring, 2002, S. 70.
[636] Vgl. Patton, 1990, S. 184.
[637] Janssen, 1998, S. 89.
[638] Vgl. Patton, 1990, S. 184.

Ziel dieser Stufe war es, das durch die Literaturanalyse gewonnene theoretische Wissen zu prüfen, zu ergänzen und bezüglich des Untersuchungsobjektes zu spezifizieren. Weiterhin sollten neue Ideen und Denkanstöße gewonnenen werden.

Der Fokus der Untersuchungsstufe II lag auf der Befragung kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen unterschiedlicher Altersstufen. Sie diente dazu Erkenntnisse der Literaturanalyse und der ersten Untersuchungsstufe auf deren Anwendbarkeit bzw. Nutzung in der Praxis zu überprüfen. Werden von den in der ersten Stufen befragten Wissenschaftlern und „Katalysatoren“ beispielsweise bestimmte Innovationsmethoden besonders hervorgehoben, kann in der 2 Stufe überprüft werden in wieweit diese Methoden tatsächlich von Vertretern der Praxis als relevant erachtet werden. Diese Untersuchungsstufe soll insgesamt die Realität in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen exemplarisch abbilden.
Der Interviewleitfaden für die Stufe II basiert auf den Ergebnissen der ersten Untersuchungsstufe und ist eine modifizierte Version des Interviewleitfadens aus Stufe I. Er beinhaltet ebenfalls eine Kombination offener und geschlossener Fragen.
In dieser Stufe II der Untersuchung wurden acht Unternehmen befragt. Die Auswahl der zu Befragenden richtete sich in dieser Stufe nach den in Kapitel 2.1 festgelegten Abgrenzungskriterien für KMU und Beratungsunternehmen.
Die Nachteile mündlicher Befragungen sind bekannt und wurden soweit möglich wie folgt behandelt:

Problemfeld/Nachteil	Umgang / vorbeugende Maßnahmen
Unterschiedliches Verständnis ein und derselben Frage bei Interviewer und Interviewten	♦ Begrifflichkeiten, die Missverständnisse bewirken könnten, werden im Vorfeld definiert und erklärt (Beispiel: Veränderungsmoment, Innovation etc.) ♦ Formulierung von eindeutigen, einfachen und neutralen Fragen ♦ Wird erst nach Beantwortung der Frage klar, dass ein Missverständnis vorliegt, kann der Sachverhalt nachfolgend klargestellt werden.
Befragung als „unnatürlicher/ künstlicher Interaktionsprozess“[639]	♦ Eine vom Befragten als unangenehm oder künstlich empfundenen Gesprächssituation soll vermieden werden, indem auf Tonbandaufzeichnungen verzichtet wird ♦ zum anderen soll der Versuch gemacht werden eine möglichst entspannte Gesprächssituation zu schaffen (z.B. durch Ansprechen alltäglicher Themen zu Beginn des Interviews)

Tabelle 16: UMGANG MIT DEN HAUPTPROBLEMEN MÜNDLICHER BEFRAGUNGEN

[639] Vgl. Kromrey, 1980, S. 190.

4.3 Fragenkataloge für Interviewleitfäden

Ein qualitatives *Interview* sollte aus folgenden Phasen bestehen:[640]

(1) Informations- und Aufwärmphase
(2) Erzählung des bisherigen Lebensverlaufs,
(3) Eigentliche Leitfadenphase zur systematischen Behandlung des interessierenden Themas,
(4) Abschlussphase

Die *Phasen (1) und (2)* zielen auf die Vertrauensbildung zwischen Interviewer und Interviewten ab. Dies geschieht im vorliegenden Fall durch eine kurze Einführung in das Forschungsprojekt seitens des Interviewers. Des Weiteren informiert der Befragte über sein berufliches Umfeld und möglicherweise über einige persönliche Daten.
In der *Phase* (*3)* erfolgt die strukturierte und systematische Betrachtung der zu behandelnden Themen. Die *Abschlussphase* (4) baut die eventuell während des Interviews entstandene Anspannung ab. Sie muss je nach Persönlichkeit des Interviewten vom Interviewer flexibel gestaltet werden.

Für die Eignung eines Interviewleitfadens spielt auch die sprachliche Gestaltung der Fragen eine wichtige Rolle. Das bedeutet im Einzelnen:[641]

- ♦ **Einfachheit der Fragen:** Ein zu gehobener Fragestil ist zu vermeiden. Klare und einfache Fragen erhöhen die Verständlichkeit
- ♦ **Eindeutigkeit der Fragen:** Bei der Fragenformulierung sollte Wert auf einen eindeutigen Bezugsrahmen gelegt werden. Jeder Befragte sollte die gestellten Fragen auf die gleiche Art und Weise auffassen. Doppelsinnige Worte, die eine Eindeutigkeit verhindern, sind aus diesem Grund zu vermeiden.
- ♦ **Neutralität der Fragen:** Die Fragen sind so zu konzipieren, dass die befragten Personen nicht beeinflusst werden. Dementsprechend muss auf Suggestivfragen und hypothetische Fragen und Unterstellungen („Sind sie sicher,...?“) verzichtet werden.

[640] Franke, 1993, S. 113 (zitiert nach Voges/Heinz 1989, S. 6).
[641] Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, 1989, S. 97f.

Der im Folgenden dargestellte grundsätzliche Aufbau der Fragenkataloge für die Untersuchungsstufen I und II basiert auf:

- Den Forschungszielen (vgl. Kap.1.2)
- Den in Kapitel 1.2 formulierten Arbeitshypothesen
- Dem dargestellten Untersuchungsdesign
- Den Ergebnissen der Literaturanalyse
- Der Diskussion der Fragenkataloge mit erfahrenen wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts für Projektmanagement und Innovation (IPMI) der Universität Bremen
- Der Diskussion im Rahmen einer Präsentation des Fragenkataloges im „Doktoranden-Seminar" am IPMI
- Eigenen Erfahrungen der Verfasserin bei Testinterviews

Die Interviewleitfäden beider Untersuchungsstufen basieren auf dem im Folgenden dargestellten Muster um die Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen.

Informations- und Aufwärmphase

- Einführung in die Inhalte und Ziele des Forschungsprojektes
- Daten des Befragten

Leitfadenphase: systematische Behandlung der Thematik

(1) Lebensweg

Allgemeine Lebenswegentwicklung

- Überprüfen/Ergänzen der Lebenswegkonzeption (Anpassung auf KMU der Beratungsbranche)

Gründungsprojekt

- Phaseneinteilung des Gründungsprozesses
- Besonderheiten von Gründungen im DL-Bereich
- Erfolgsfaktoren und Probleme in den Gründungsphasen
- Geeignete Instrumente/Hilfen für die Unternehmensgründung
- PM als Gründungsunterstützung
- Vorschläge zur Verbesserung des Gründungsgeschehens

Veränderungsmomente

- Arten von Veränderungsmomenten im Lebensweg von KMU der Beratungsbranche
- Ursachen für solche Veränderungsmomente
- Wann treten Veränderungsmomente (welcher Art) im Lebensweg auf?
- Umgang mit Veränderungsmomenten zur Zeit (gibt es Vorsorge, werden Veränderungsmomente als Chance genutzt, wie wird mit solchen Veränderungsmomenten umgegangen)
- Strategien für den Umgang mit Veränderungsmomenten (Verbesserungsvorschläge)

(2) Innovation

- Welche Innovationsarten kommen in KMU der Beratungsbranche vor? (Innovationen nach Innen und Außen)
- Welche Innovationsmethoden werden genutzt (warum?), welche sind besonders geeignet?
- Zu welchen Zeitpunkten finden Innovationen im Lebensweg statt.
- Stehen Innovationsvorhaben im Zusammenhang mit Veränderungsmomenten? (können Veränderungsmomente Auslöser für Innovationen sein, bzw. führen Innovationen zu Veränderungsmomenten?)
- Innovationsvoraussetzungen
- Erfolgsfaktoren
- Auf welche Weise werden Innovationen in KMU der Beratungsbranche gefördert? (Gibt es Innovationsmanagement oder F&E-Beauftragte bzw. Abteilungen?)
- Wirkt sich Projektmanagement positiv auf die Entwicklung von Innovationen aus?
- Wird Projektmanagement gezielt für Innovationsvorhaben genutzt?
- Strategien zur Förderung von Innovationen, Verbesserungsvorschläge

(3) Projektmanagement

- Ist Projektmanagement ein geeignetes Führungskonzept für KMU der Beratungsbranche
- In welchem Ausmaß findet PM Anwendung in KMU der Beratungsbranche
- Zu welchen Zwecken wird Projektmanagement in KMU der Beratungsbranche hauptsächlich genutzt

(4) Allgemeine Vorschläge, Anmerkungen, Ergänzungen

Abschlussphase

- Übergang vom fachlichen Gespräch in der Leitfadenphase in eine „alltägliche“ Gesprächssituation.

4.4 Vorbereitung und Durchführung der Untersuchung

Eine Auswahl von möglichen Befragungspartnern ergab sich aus dem Arbeitsumfeld der Verfasserin am Institut für Projektmanagement und Innovation (IPMI) an der Universität Bremen. Professoren unterschiedlicher Fachgebiete (wie Innovationsmanagement, Existenzgründung, KMU, Projektmanagement etc.) waren besonders für die erste Befragungsstufe geeignet.
Weitere Befragungspartner kamen aus dem direkten Umfeld der Universität: Unternehmensgründer aus dem Technologiepark Bremen, Unterstützungseinrichtungen für Existenzgründungen, wie BITZ; BIA und SES, sowie Beratungsunternehmen mit direkten Kontakten zum IPMI. Weitere Interviewpartner konnten auf nationalen und internationalen Projektmanagement-Konferenzen gewonnen werden.[642]
Die Akquisition der Befragungspartner erfolgte in der Regel durch eine erste telefonische Kontaktaufnahme, bei der geklärt wurde, ob der potenzielle Interviewpartner generell bereit ist bei der Untersuchung mitzuwirken. War dies der Fall, wurden ein Anschreiben und der für die Befragung vorgesehene Fragenkatalog verschickt.
Sämtliche Interviews wurden von der Verfasserin persönlich und allein durchgeführt. Dies hatte einerseits den Vorteil, dass die Kontinuität gewahrt blieb und alle Interviews unter den gleichen Voraussetzungen stattfinden konnten.[643] Andererseits erhöhte sich dadurch die Gefahr, dass einige Informationen nur unzureichend aufgenommen und verarbeitet werden können. Auf eine zweite Person in der Funktion eines Protokollanten wurde dennoch verzichtet, da ein Verhältnis von 2:1 zwischen Interviewern und Interviewten häufig den Aufbau des Vertrauensverhältnisses behindert. Zudem verspricht die Kombination „ein Interviewer und ein Interviewter“ eine höhere Qualität der Informationen. [644]
Auch auf den Einsatz eines Tonbandgerätes wurde verzichtet, da der Einsatz eines solchen Gerätes leicht dazu führt *„dass die Menschen bewusst oder unbewusst zu schauspielern beginnen.“*[645] *(...) Es ist leichter einem Menschen zu vertrauen, selbst mit nieder-*

[642] First South-East Europe Regional Conference on Proogject Management, Ljubljana/Slovenia, 2000/Deutsches Projektmanagement Forum, Ludwigsburg 2001/ World Congress on Project Management/ Berlin, 2002/ International Project Management Conference, Reykjavik, Island 2002/PM-Tage, Wien 2002.
[643] Vgl. Franke, 1993, S. 117.
[644] Vgl. Nieder/Bitzer, 1990, S. 244.
[645] Nieder/Bitzer, 1990, S. 244 (Zitat nach Maccoby, 1977, S. 30).

geschriebenen Notizen, als einem Tonband, das irgendeinem anderen in die Hände fallen könnte."[646]

Im Befragungsvorgang wurden die an Interviewer gestellten Anforderungen beachtet [647] :

- mit den Forschungsinhalten und –zielen vertraut sein
- flexibel sein und die Probleme der Befragten nicht innerhalb des eigenen Bezugsrahmens sehen
- in den Gesprächsrunden Eloquenz und Artikulationsfreude begünstigen
- Ruhe, Wärme und Freizügigkeit ausstrahlen

Die Dauer der Interviews betrug durchschnittlich 3 Stunden. Sofort nach Beendigung wurden die während des Interviews angefertigten Notizen systematisch protokolliert.

4.5 Auswertungsverfahren und Ergebnisverwendung

Für die Auswertung der Interviews wurde mit einer synoptischen Ergebnisdarstellung gearbeitet. Eine Synopse ist definiert als Zusammenschau, Querschnitt oder Überblick.[648] Dementsprechend wurden die Expertenaussagen zum jeweiligen Untersuchungsbereich nebeneinander gestellt. Diese Ergebnisdarstellung orientierte sich an folgenden Befragungsdimensionen:

- Nach den beteiligten Interviewpartnern:
  - Katalysatoren
    (Wissenschaftler an Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Mitglieder von Kammern, Verbänden, etc.)
  - Praktiker
    (Geschäftsführer bzw. langjährige Mitarbeiter von Unternehmensberatungen)
- Nach den Untersuchungsbereichen:
  - Unternehmensgründung
  - Lebensweg und Veränderungsmomente
  - Innovation
  - Projektmanagement

[646] Nieder/Bitzer, 1990, S. 244 (Zitat nach Maccoby, 1977, S. 30).
[647] Nieder/Bitzer, 1990, S. 243.
[648] Brockhaus 1999.

Durch Kombination beider Dimensionen entstand eine Befragungsmatrix mit acht Untersuchungsfeldern.

	Code	KAT	PRAX
Code	Unter-suchungsbereich / Interviewpartner	**Katalysatoren**	**Praxis**
G	**Unternehmensgründung**	KAT G	PRAX G
LV	**Lebenswegentwicklung und Veränderungsmomente**	KAT LV	PRAX LV
I	**Innovation**	KAT I	PRAX I
PM	**Projektmanagement**	KAT PM	PRAX PM

Tabelle 17: MATRIX DER UNTERSUCHUNGSBEREICHE (BEFRAGUNGSMATRIX)[649]

Die *Auswertung* der Untersuchungsergebnisse der empirischen Untersuchung erfolgte, auf Basis der in der oben dargestellten Befragungsmatrix entstandenen Systematisierung, in vier Schritten.

Der *erste Schritt* umfasste die *Auswertung der Untersuchungsstufe I* anhand der entstandenen Gesprächsprotokolle. Die Daten wurden in Form einer Tabelle zu einer synoptischen Darstellung der Aussagen der Katalysatoren aufbereitet. Abschließend erfolgte auf Basis dieser synoptischen Darstellung eine inhaltlich qualitative Analyse der Expertenmeinungen[650]. Die Ergebnisse dieser inhaltlich qualitativen Analyse ergaben eine Verdichtung der Aussagen (vgl. Anhang III Spalte zwei: „Verdichtung Katalysatoren“).

Im *zweiten Schritt* erfolgte die Dokumentation und Auswertung (vgl. Anhang III Spalte drei: „Verdichtung Praktiker“) der zweiten Untersuchungsstufe nach demselben Muster.

[649] In Anlehnung an Franke 1993, S. 112 u. Kromrey, 1980, S. 103.
[650] auf eine klassifikatorische Inhaltsanalyse oder eine hermeneutische Interpretation wurde verzichtet, da das Ziel der Auswertung nicht eine verhaltensorientierte Analyse der Experten sondern vielmehr eine qualitativ inhaltliche Analyse der Aussagen ist.

Schritt drei beinhaltete eine zusammenfassende inhaltlich übergreifende Analyse der Ergebnisse beider Untersuchungsstufen und ergab die Ergebnissynthese aus Untersuchungsstufe I und II. Die verdichteten Aussagen aus Stufe I und II wurden miteinander verglichen und Ergebnisse abgeleitet. Diese Ergebnisse bilden sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede zwischen beiden Untersuchungsstufen ab. (vgl. Anhang III, Spalte vier „Ergebnissynthese“).

In *Schritt vier* wurden, abgeleitet aus der Ergebnissynthese, komprimierte Kernaussagen[651] zu den einzelnen Untersuchungsfeldern formuliert. Diese Kernaussagen (vgl. Kap. 4.6) geben in kurzer und prägnanter Form die Untersuchungsergebnisse wieder. Insgesamt entsteht so eine Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen der Expertenmeinungen.[652]

Die *Ergebnisse* der empirischen Untersuchung decken Lücken und offene Fragen aus der theoretischen Betrachtung der Thematik. Der Anwendungsstand und Bedarfe in der Praxis werden exemplarisch beschrieben und ermöglichen auf diese Weise einen Abgleich zwischen Theorie und Praxis. Mit Hilfe dieser Untersuchung können getroffene Annahmen und Hypothesen verifiziert bzw. falsifiziert werden. Anforderungen an die Gestaltung eines Unternehmens in verschiedenen Entwicklungsphasen des Lebensweges können abgeleitet werden. Diese Anforderungen bilden eine notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Gestaltungshinweisen.

[651] Vgl. Mayring, 2002, S. 97.

[652] Diese Vorgehensweise ist nur dann sinnvoll, wenn - wie in diesem Fall - das Interesse hauptsächlich an der inhaltlich thematischen Aspekten besteht. (vgl. Mayring, 2002, S. 97).

4.6 Aufbereitung der Ergebnisse

Aus der synoptischen Aufbereitung der Interviews aus der Befragungsstufe I und II konnten zu jedem Themengebiet folgende Kernaussagen (Ausführlichere Empirieergebnisse finden sich in Anhang III) abgeleitet werden:

Untersuchungsbereich Unternehmensgründung

- Der Unternehmensgründungsprozess lässt sich in die drei Phasen Anstoß, Analyse/Planung und Realisierung einteilen. Dabei gilt: Einige Aktivitäten lassen sich nicht eindeutig einer Phase zuordnen, eine stärkere Untergliederung in mehr als drei Phasen ist möglich.
- Gründungen im Dienstleistungsbereich haben gegenüber anderen Gründungen einen geringeren Kapitalbedarf und ein geringeres (finanzielles) Risiko aber größere Probleme bei der Kapitalbeschaffung[653]. Sie sind wissensintensiver, Kontakte und Referenzen spielen eine sehr große Rolle und die Abgrenzung und Beschreibung der Dienstleistungsprodukte ist schwieriger. Die Persönlichkeit des Gründers spielt eine überdurchschnittlich große Rolle (Gründer und Angebot sind nicht voneinander zu trennen).
- Die Erfolgsfaktoren von DL-Gründungen (Beratung) unterscheiden sich nicht wesentlich von denen anderer Gründungen (Gründerperson, Marketing, Planung, Finanzierung, Markt, Erfahrung, strategische Ausrichtung, Kontakte/Netzwerk, Familie, Controlling, Geschäftsidee). Ausnahme: die Gründerperson ist der entscheidende Erfolgsfaktor (mehr noch als bei Gründungen im technischen Bereich).
- Die Risiken betreffen in erster Linie finanzielle Aspekte: Forderungsausfälle, unterschätzter Kapitalbedarf, falsche Preiskalkulation, unterschätzte Dauer der Markteinführungsphase.

[653] Vgl. auch Computerzeitung, Nr. 15, 07.04.2003, S. 21.

- Der Einsatz von Projektmanagement-Methoden für Planung und Durchführung einer Unternehmensgründung ist generell geeignet. Allerdings müssen die Methoden in Art und Umfang an die Erfordernisse einer Unternehmensgründung angepasst werden. Folgende Methoden und Instrumente sind gut nutzbar: Zielfindung und -bewertung, Umfeld- und Stakeholderanalyse, Projektstrukturplanung, Ablauf- und Terminplanung, Meilensteine, Projektsteuerung (in Anlehnung an den Regelkreis), Kontrolle und Steuerung von Finanzen, Risikomanagement, Kostenkontrolle.
- Folgende Aspekte können in einer Gründung außerdem von Nutzen sein: Marketing, Produktgestaltung, „Clevere Finanzierung“, Prozessgestaltung, QFD, Ideenmanagement, Gründung innerhalb eines Technologie oder Gründerparks, Netzwerke und Kontakte, Verbandsarbeit, Nutzung von Beratungsangeboten, Fachliteratur lesen, langfristige strategische Planung betreiben, Wettbewerbe, Mentoren und gesamtwirtschaftlich der Aufbau einer „Gründerkultur“.

Untersuchungsbereich Lebensweg und Veränderungsmomente

Lebensweg

- Der Lebensweg eines Unternehmens lässt sich durch die Phasentypen Start, Wachstum, Reife und Wandlung beschreiben. Dabei existiert kein festgelegter Phasenablauf. Rücksprünge, Wiederholungen, Überspringen von Phasen ist möglich. Die Dauer einzelner Phasen ist variabel. Es gibt *nicht das* Lebenswegmodell kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Verläufe.
- KMU der Beratungsbranche weisen auch in späteren Lebenswegphasen flache Organisationsstrukturen, geringen Formalisierungsgrad und eine kleine Produktpalette auf. Die Führungsaufgabe ist im Sinne von „alle Bereiche müssen vom Geschäftsführer selbst abgedeckt werden“ komplex.

Veränderungsmomente

- Negative Veränderungsmomente im Lebenswegverlauf kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen in Form von Krisen sind Stagnation, Scheitern eines großen Projektes, Absatzeinbruch, Liquiditätsengpass, Schrumpfung, Verlust eines großen Kunden, Fluktuation von Schlüsselpersonal, zu schnelle Expansion, Nachfolgeprobleme. Positive Veränderungsmomente sind: Expansion (in angepasstem Maße), neues Management- bzw. Führungskonzept, neuer Großauftrag, Innovation, neue Kunden, neue Organisationsstruktur (z.B. projektorientierte Organisation), Internationalisierung, Netzwerkaufbau.
- Negative Veränderungsmomente (*Krisen*) werden verursacht durch Marktentwicklungen, ungeeigneten Führungsstil, mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung, Innovationsdruck, Konkurrenz, unzureichendes Controlling, überhastete Expansion, Kommunikationsprobleme, ungeeignete Strukturen. Positive Veränderungsmomente (*Chancen*) entstehen durch Innovation, Expansion und Marktentwicklungen.
- Das Auftreten von bestimmten Veränderungsmomenten kann nicht eindeutig bestimmten Lebenswegphasen zugeordnet werden. Allerdings treten folgende Veränderungsmomente üblicherweise in bestimmten Phasen bevorzugt auf:
    - In der *Startphase* sind Liquiditätsengpässe, die Aufgabe des Geschäfts, Splittung oder Trennung von Geschäftspartnern häufig. Als Chance bietet sich die erfolgreiche Umsetzung einer Idee am Markt.
    - In der *Wachstumsphase* kommt es oftmals zu Liquiditätsproblemen durch zu schnelle Expansion, fehlende Anpassung von Strukturen an das Wachstum kann ebenfalls zu Problemen führen[654]. Chancen sind (angemessene) Expansion und Internationalisierung.
    - Splittung, Schrumpfung und Stagnation sind Krisen, die häufig in der *Reifephase* auftreten. Chancen in der Reifphase bietet die Innovation.
    - Die *Wandlungsphase* beinhaltet grundsätzlich eine komplette Neuorientierung.

[654] Wachstum: Unternehmen scheitern an ihrem eigenen Erfolg. Steigende Umsätze, Expansion, neue Mitarbeiter, aber Organisationsstrukturen, Führungsansätze und Controlling werden nicht weiterentwickelt. Das führt oftmals zu starken Problemen in einem Unternehmen (Liquiditätsprobleme, Verlust von Kunden, Scheitern von Projekten), die im schlimmsten Fall sogar zu einer Insolvenz führen können (vgl. Hamd, 2001, S. 48).

- Derzeit gibt es in KMU der Beratungsbranche kaum konkrete Strukturen und Vorgehensweisen für den Umgang mit Veränderungsmomenten.
- Geeignete Strategien für den Umgang mit Veränderungsmomenten sind: Risikomanagement, projektorientierte Organisation, Krisen als Projekt, Innovation als Projekt, Kommunikation und Information, langfristige strategische Planung. Diese Aspekte sind sinnvoll unter der Voraussetzung, dass sie auf die jeweilige Situation angepasst werden.

Untersuchungsbereich Innovation

- Anmerkung: Der zugrunde liegende Innovationsbegriff ist subjektiver Art. Im Beratungsgeschäft (KMU) gibt es sowohl Produktinnovationen als auch Prozessinnovationen. Die Innovationen sind in erster Linie kundenorientiert, interne Innovationen (für das Beratungsunternehmen selbst) sind selten. Verbesserungsinnovationen und Inkrementalinnovationen gibt es häufig, Basisinnovationen sowie Radikalinnovationen kommen selten vor. Auch Scheininnovationen spielen eine Rolle. Innovationen im Beratungsgeschäft gehen ungefähr gleich häufig von Kunden und von Entwicklungen aus (Demand Pull und Technology Push).
- In KMU der Beratungsbranche finden in erster Linie assoziative kreative Methoden zur Ideenfindung Anwendung (z.B. Brainstorming). Insgesamt wird eher auf nicht-methodengestützte Aspekte, wie Orientierung am Kunden, Kontakte, Kongresse, Verbände, Gespräche, lesen, Internetrecherche, Konkurrenzbeobachtung, Ideenaustausch, Diplomarbeiten, zurückgegriffen. In Einzelfällen gibt es festgelegte Vorgehen für die Entwicklung von Innovationen (z.B. Initiierung von internen Innovationsprojekten, Verpflichtung zur Ideenentwicklung bei den Mitarbeitern, eigene Entwicklungsabteilung).
- Insgesamt sind einfach anwendbare, wenig zeitaufwendige und an das Beratungsgeschäft angepasste Vorgehensweisen gefragt, also assoziative kreative Methoden, Systematiken (z.B. Morphologie, Problemlösungsbaum). Wichtig sind dabei auch die genannten nicht methodengestützten Aspekte. Auch die Umfeldgestaltung spielt für die Schaffung von Innovationen eine Rolle (Mitarbeitern Freiräume gewähren, Mitarbeiter motivieren etc.).

- Innovationen können grundsätzlich in jeder Phase des Lebensweges stattfinden, allerdings sind bestimmte Innovationen in bestimmten Lebenswegphasen besonders wichtig:
    - In der *Startphase* ist die Gründung an sich schon eine (zumindest für den Gründer subjektive) Innovation.
    - In der *Wachstumsphase* muss darauf geachtet werden, dass Anpassungen an das Wachstum erfolgen (Änderungen von Strukturen und Organisationsform z.B. Einführung der projektorientierten Organisation= interne Innovation).
    - In der *Reifephase* müssen neue Produkte bzw. Produktverbesserungen als Nachfolger der gereiften Produkte entwickelt werden.
    - Die *Wandlungsphase* beinhaltet eine komplette Veränderung eines Unternehmens.
- Innovationen und Veränderungsmomente hängen zusammen. Innovationen können durch Veränderungsmomente angestoßen werden und Veränderungsmomente können durch Innovationen entstehen.
- Voraussetzungen für Innovationen in KMU der Beratungsbranche können folgende Aspekte sein: projektorientiertes Arbeiten, Mitarbeiterförderung, Mitarbeitermotivation und ein geeigneter Führungsstil.
- Erfolgsfaktoren für Innovation sind Entrepreneurship, Effektive Kommunikation, Personal, Marktorientierung, finanzielle Mittel
- Der Einsatz von Projektmanagement als Führungskonzept (z.B. projektorientierte Organisation) wirkt sich positiv auf das „Innovationsklima“ eines Unternehmens aus. PM-Methoden ermöglichen die erfolgreiche Durchführung von Innovationsvorhaben.
- Allerdings wird PM zurzeit in erster Linie nur als Instrumentarium zur Durchführung von Kundenaufträgen genutzt.
- Insgesamt gibt es kaum einheitliche Strukturen zur Förderung von Innovationen innerhalb der Organisation von KMU der Beratungsbranche.

Untersuchungsbereich Projektmanagement

- Projektmanagement ist für Beratungsunternehmen ein geeignetes Führungskonzept.
- Zurzeit wird Projektmanagement in erster Linie als Instrumentarium zur Planung und Kontrolle von Projekten genutzt. Die Eignung als Führungskonzept wird zwar als äußerst positiv gewertet, die tatsächliche Nutzung ist aber bislang noch sehr gering.[655]
- In erster Linie werden zurzeit Planungs-, Kontroll- und Steuerungsmethoden des PM genutzt.
- Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenprojekten sind Hauptanwendungsfeld.

Auf Basis dieser Untersuchungsergebnisse ist eine Anpassung des in Kapitel 3.3 entwickelten Lebenswegmodells erforderlich. Die gegenüber Tab.14 geänderten Aspekte werden in Tab.18 *kursiv* dargestellt. Es gelten die Bedingungen aus Kapitel 3.3: Rücksprünge, Wiederholungen von Phasen und das Überspringen von Phasen sind jederzeit möglich, der Phasenablauf ist nicht festgelegt.

[655] Projektmanagement wird häufig nicht strategisch genutzt sondern nur projektabhängig (vgl. Volkswagen Coaching/IPMI/ EMSLtd, 2003, S. 115.)

Abgrenzungskriterien	**Startphase**			**Wachstumsphase**	**Reifephase**	**Wandlungsphase**
	Anstossphase	**Analyse- u. Planungsphase**	**Realisierungsphase**			
Organisationsstruktur/-komplexität	/	Strukturen in Vorbereitung	Einfache, übersichtliche u. auf den Gründer ausgerichtete aber *entwicklungsfähige* Strukturen	*Struktur bleibt flach aber muss an Wachstum angepasst werden. Sinnvoll ist die Nutzung flexibler und anpassungsfähiger Strukturen (z.B. PO)*		„Turnaround-Management“ durch z.B. drastische Kosteneinsparungen und Deinvestitionen, Neuorientierung des Unternehmens in Richtung attraktiver Geschäftsfelder, Nutzung von Innovationspotenzialen, Restrukturierung
Innovation	Ideenfindung	Umsetzungsplanung	Einführung der Idee/ Innovation am Markt	Innovationen sind weniger „radikal“ (teilweise Verbesserungen oder Nachfolgeprodukte). *Interne Innovationen in Form von Anpassungen an das Wachstum sind notwendig*	Bisherige Produkte sind gereift, Notwendigkeit neue Produkte für den Kunden zu entwickeln	
Märkte	/	Analyse der Marktsituation	Markterschliessung	Neue Absatzmärkte werden erschlossen, Marktstellung wird gefestigt, neue Marktanteile gewonnen	Starke Marktstellung auf dem Absatzmarkt	
Dienstleistungs-Angebot	/	In Planung	Geringe Anzahl von DL-Produkten	Dienstleistungsangebot wird *in Maßen* ausgeweitet. *Spezialisierung bleibt erhalten , die Produktpalette ist insgesamt wenig umfangreich*	*Wenig umfangreiche Produktpalette. Produktdiversifikationen, Verbesserungen oder Neuentwicklungen werden notwendig.*	
Unternehmensführung	/	*Management des Planungsprozesses*	Führungsaufgabe ist noch wenig komplex	Komplexer werdende Führungsaufgabe, Delegation und Dezentralisierung werden notwendig.	Komplexe Führungsaufgabe, möglicherweise Nachfolgeproblem	

Management -methoden und -aktivitäten	*Methoden der Ideenfindung, Zielfindung*	Analyse- und Planungs-aktivitäten:	Machbarkeit-studien, *Marktanalysen Durchführungsplanung, Standortwahl*	Finanz- u.Personalplanung, *Führungsaufgaben, strategische Planung, operatives Geschäft, Controlling etc.*	Finanz- u. Personalplanung, *Führungsaufgaben, strategische Planung, Controlling, etc.*	
Fomalisierungsgrad	/	/	Geringer Formalisierungsgrad	*Geringer Formalisierungsgrad*	*Geringer Formalisierungsgrad*	
Mitarbeiterverhalten	/	/	Hohe Motivation, Flexibilität, Identifikation mit der Arbeit. Innovations- und kreativitätsfördernde Grundhaltung	Hohe Motivation, hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Abnehmende Flexibilität, eingeschränkte persönliche Spielräume somit wenig kreativitätsfördernde Grundhaltung	
Kunden	/	Noch keine Kunden	Kleine Gruppe von Kunden, wenige Vertriebskanäle	Wachsender Kundenstamm	Gefestigte Beziehungen zu Kunden, *im Beratungsgeschäft ist auch immer wieder die Neuakquise von Kunden notwendig*	
Gewinn/ Umsatz/ Kosten	/	Nur Kosten	Erste Umsätze	Hohe Umsätze, erste Gewinne	Hoher Umsatz, insgesamt stabile finanzielle Situation	
(mögliche) Veränderungsmomente	Gründungsidee als persönliches Veränderungsmoment des/der Gründer	Möglicherweise Änderung oder Aufgabe des Gründungsvorhabens aufgrund von Analyseergebnissen	*Splittung, Liquiditätsprobleme, Aufgabe des Vorhabens*	*Liquiditätsprobleme durch zu schnelle Expansion Probleme durch fehlende strukturelle Anpassungen, Chancen durch Expansion und Internationalisierung*	*Splittung, Schrumpfung, Stagnation, Chancen durch Innovation*	

Sonstige Aktivitäten	Informations-beschaffung, Kontake zu Gründungs-beratungen		Das Unter-nehmen wird als sozial, rechtlich und wirtschaftlich als eigen-ständiges Gebilde ins Leben gerufen	Entwicklung einer unter-nehmerischen Eigendynamik (Stabilisie-rung, Routini-sierung u. Professio-nalisierung des Unter-nehmens-geschehens)	Möglichkeiten zur Vergrößerung des Anfangs-geschäftes und der bestehenden Geschäfts-einheiten sind ausgereizt.	

Tabelle 18: ÜBERARBEITETES LEBENSWEGKONZEPT

4.7 Spiegelung der Arbeitshypothesen an den Ergebnissen der empirischen Untersuchung

Zu Hypothese 1:

In der Praxis werden bislang kaum konkrete Hilfen für den Umgang mit diskontinuierlichen Entwicklungen (Veränderungsmomenten) angewendet - weder hinsichtlich Vorsorge noch hinsichtlich des Umgangs mit Veränderungsmomenten.

Zu Hypothese 2:

Projektmanagement wird durchgängig als geeignet für die Durchführung von Gründungen und Innovationen betrachtet. Die tatsächliche Nutzung beschränkt sich allerdings in erster Linie auf die Durchführung von Kundenaufträgen.

Zu Hypothese 3:

Unternehmensgründungen im Dienstleistungsbereich müssen in erster Linie auf allgemeine Hilfestellungen oder solche für technologieorientierte Gründungen zurückgreifen.

Zu Hypothese 4:

Lebenswegbetrachtungen ermöglichen nur eingeschränkt das Zuordnen von Aktivitäten und Gestaltungshilfen zu bestimmten Lebenswegphasen. Es gibt *nicht den* einheitlichen Lebenswegverlauf für kleine und mittlere Beratungsunternehmen.

Zu Hypothese 5:

In jedem Entwicklungsverlauf von Unternehmen können Veränderungsmomente auftreten. Der Umgang mit ihnen entscheidet über den Erfolg des Unternehmens.

Zu Hypothese 6:

Innovationen sind im heutigen Wettbewerb ein entscheidender Erfolgsfaktor. Allerdings gibt es bislang bei kleinen und mittleren Beratungsunternehmen nur selten Strukturen und systematisch angewendete Methoden, die zur Förderung von Innovationen beitragen.

Zu Hypothese 7:

Es gibt einen Bedarf an strukturierten Gestaltungshinweisen für Gründung, Innovation und Veränderungsmomenten in kleinen und mittleren Unternehmen der Beratungsbranche.

Zu Hypothese 8:

Da Innovation und Veränderungsmomente in wechselseitiger Beziehung zu einander stehen, ist eine integrierte Betrachtung beider Themengebiete sinnvoll. Die Zuordnung zu bestimmten Lebensphasen trägt dabei, mit gewissen Einschränkungen, zur Vereinfachung bei.

5 GESTALTUNGSHILFEN FÜR GRÜNDUNGSPROJEKT UND LEBENSWEG VON KLEINEN UND MITTLEREN BERATUNGSUNTERNEHMEN

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus Literaturanalyse und empirischer Untersuchung zu Gestaltungshinweisen verdichtet.

Gemäß der Zielsetzung dieser Arbeit (vgl. Kap. 1.2) konzentrieren sich die folgenden Gestaltungshinweise auf den Einsatz von Projektmanagementmethoden für den Gründungsprozess. Auch in Bezug auf Innovation und Veränderungsmomente finden unterschiedliche Aspekte des Projektmanagements besondere Berücksichtigung.

Die folgenden Gestaltungshinweise sind prinzipiell auf jedes kleine und mittlere Unternehmen der Beratungsbranche anwendbar. Sie spiegeln einen Querschnitt der in einer Literaturanalyse und der empirischer Untersuchung erzielten Ergebnisse wider.

Für Kleinunternehmen, die von nur einer Person geführt werden, erscheinen die nachfolgenden Hinweise auf den ersten Blick sicherlich zu umfangreich. Allerdings sollte auch jeder, der sein Unternehmen allein führt für sich selbst gewisse Strukturen schaffen, an der Entwicklung seines Unternehmens arbeiten und auf Umfeldänderungen reagieren können. In diesem Zusammenhang können die relevanten Aspekte der beschriebenen Hinweise auch auf die Erfordernisse von Kleinstunternehmen angepasst werden.

Im folgenden Text wird größtenteils nicht zwischen Hinweisen für Mittelunternehmen und für Kleinunternehmen differenziert. Ergeben sich aus der Unternehmensgröße bedingte starke Einschränkungen für die Hinweise, so werden diese im Text dargestellt. Die Gestaltungshinweise sind grundsätzlich im Einzelfall an das jeweilige Unternehmen anzupassen.

Aufbau der Gestaltungshilfen

Die Gliederung der Gestaltungshilfen orientiert sich an der erarbeiteten Lebensphaseneinteilung:

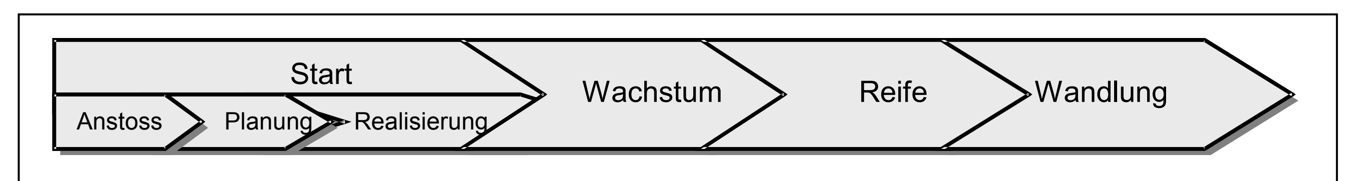


Abbildung 37: LEBENSPHASENKONZEPT

Das Phasenmodell symbolisiert grob den Entwicklungsverlauf eines Unternehmens von der Gründung bis zur Wandlungsphase. Die abgebildeten Schritte müssen jedoch nicht zwingend nacheinander erfolgen, es kann zu Rücksprüngen, Überlappungen oder Überspringen bestimmter Aktivitäten kommen.

Zur Orientierung befindet sich über jedem neuen Kapitel eine Phasendarstellung in der gekennzeichnet ist, welche Lebensphase des Unternehmens und welche in dieser Lebensphase anfallende Thematik gerade behandelt wird.

Neben Gestaltungshinweisen, die sich auf einzelne Phasen beziehen, gibt es einige, die nicht einer einzelnen Phase zugeordnet werden können. Diese werden nachfolgend zuerst beschrieben.

Daran schließen sich, entsprechend dem Lebenswegablauf Empfehlungen für Unternehmensgründungen an. Abschließend folgen Gestaltungshilfen, zu den Phasen Wachstum, Reife und Wandlung, wobei Innovationen und Veränderungsmomente. besonders berücksichtigt werden.

5.1 Phasenübergreifende Aspekte und Gestaltungshilfen

Einige Aspekte lassen sich Phasen zuordnen andere nicht. Beispielsweise können neue Ideen, sei es für die Entwicklung eines neuen Dienstleistungsproduktes oder für die Verbesserung innerbetrieblicher Belange grundsätzlich in jeder Lebensphase eines Unternehmens generiert werden. Die Voraussetzungen für erfolgreiche Ideen müssen also in jeder Lebenswegphase vorhanden sein. Auch verschiedene Veränderungsmomente können in jeder Phase auftreten. Die folgenden Gestaltungshilfen betreffen mehrere Lebensphasen, sie lassen sich unabhängig von der jeweiligen Phase in der sich das Unternehmen befindet nutzen.

5.1.1 Förderung der Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Beratungsunternehmen

Die Erhaltung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens spielt in jeder Phase des Unternehmenslebensweges eine wichtige Rolle. Grundsätzlich sollte ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt im Lebensweg über ein geeignetes Umfeld für neue Ideen verfügen, da oftmals kurzfristig Innovationen notwendig werden, beispielsweise durch neue Aufträge oder starke Umfeldänderungen. Dementsprechend kann die Notwendigkeit, ein innovationsförderndes Umfeld zu gestalten, keiner Phase direkt zugeordnet werden. Allerdings ist die Bedeutung der Innovationsfähigkeit in den Phasen Reife und Wandlung höher als in den Gründungsphasen und der Wachstumsphase.

Hinweise zur Umsetzung konkreter Innovationsvorhaben im Sinne von Neuproduktentwicklungen bzw. Weiterentwicklungen vorhandener Produkte wird der *Reifephase* zugeordnet (vgl. Kap. 5.2.3), generell ist die Umsetzung von Innovationsvorhaben zwar in jeder Phase möglich, in der Reifephase jedoch notwendig.

Um sich mittel- und langfristig am Markt zu behaupten, müssen KMU-Beratungsunternehmen ihre Innovationsfähigkeit sicherstellen. Sich schnell ändernde Kundenanforderungen verlangen kurzfristiges Anpassen. Die Innovationsfähigkeit bedeutet die Fähigkeit, neue Beratungsangebote für den Kunden zu entwickeln, aber auch interne Projekte, z.B. Organisationsentwicklungsprojekte für das eigene Unternehmen, durchzuführen die letztendlich den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern.[656]

Gerade kleine und mittlere Unternehmen erkennen oftmals ihre Innovationspotenziale nicht oder schöpfen sie nicht aus. Die Fachliteratur liefert dazu für KMU wenig Hilfestellung, da die beschriebenen Methoden eher für große Unternehmen entworfen wurden. Darüber hinaus belastet das Tagesgeschäft Unternehmensberater häufig so sehr, dass wenig Spielraum für die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens bleibt.[657] Ferner sind in der Regel kaum Kapazitäten für den Betrieb einer eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung vorhanden. Die folgenden Möglichkeiten der Innovationsförderung im Beratungsgeschäft beziehen sich zum einen auf einfache Maßnahmen mit denen Mitarbeiter neue Ideen generieren können, zum anderen auf die Gestaltung des Umfeldes.

[656] Vgl. Patzack, 2004, S. 458.
[657] Vgl. empirische Untersuchung; Anhang III, S. 20, Spalte 2: Methoden der Ideenfindung.

Maßnahmen für die Entwicklung von Ideen in KMU der Beratungsbranche

Viele kleine und mittlere Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass zu stark formalisierte Vorgehensweisen, z.B. regelmäßige Ideenzirkel, wenig Erfolg bringen und demotivierend auf die Mitarbeiter wirken.[658]. Auch verschiedene Methoden zur Generierung von Innovationsideen, wie empirische Erfolgsproduktanalyse, Anwenderbeobachtung, Lead–User-Ansatz oder Conjoint-Analyse, finden in der Praxis von KMU-Beratungsunternehmen kaum Anwendung; auch werden sie als nicht geeignet eingestuft, da sie zu zeitaufwendig seien oder für den Dienstleistungsbereich keine nutzbaren Ergebnisse lieferten.[659]

Als sehr viel erfolgreicher werden in diesem Zusammenhang folgende pragmatischere Vorgehensweisen eingestuft:[660]

- Jeder Mitarbeiter ist verpflichtet regelmäßig neue Fachliteratur, die seinen Kompetenzbereich betrifft, zu lesen. Auf diese Weise können neue, auch wissenschaftliche Erkenntnisse, zu Ideen für neue Dienstleistungsprodukte oder für Verbesserungen im eigenen Unternehmen führen.
- Aspekte aus Gesprächen/Workshops o.ä. mit Kunden sollen protokolliert und ggf. zu neuen Ideen ausgebaut werden.
- Jeder Mitarbeiter bekommt die Gelegenheit, regelmäßig Fachtagungen oder Kongresse zu besuchen. Er ist verpflichtet dort vorgestellte Entwicklungen auf die Anwendbarkeit bzw. Weiterentwicklungsfähigkeit für das eigene Unternehmen (sowohl intern als auch in Produkte) zu analysieren.
- Jeder Mitarbeiter sollte regelmäßig für seinen Kompetenzbereich, beispielsweise anhand von Internet-Recherchen, die Entwicklungen bei der Konkurrenz beobachten und prüfen, in wie weit neue Ideen der Konkurrenz differenziert und für das eigene Unternehmen nutzbar wären.
- Jeder Mitarbeiter verpflichtet sich, in seinem Kompetenzbereich ein Dienstleistungsprodukt im Laufe eines Jahres weiterzuentwickeln bzw. eine neue Idee zu entwickeln. Je nach Größe des Unternehmens kann dies auch im Team erfolgen.

[658] Vgl empirische Untersuchung, Anhang III, S. 384/385, Spalte 3 Methoden der Ideenfindung.
[659] Vgl empirische Untersuchung, Anhang III, S. 384/385, Spalte 2: Methoden der Ideenfindung.
[660] Vgl empirische Untersuchung, Anhang III, S.384/385, Spalte 4: Methoden der Ideenfindung.

- Erscheint eine Idee erfolgsversprechend, so bekommt der Mitarbeiter zusätzliche Arbeitszeit, um ein Kleinprojekt für die Planung und Umsetzung der Idee zu leiten.
- Alle Ideen werden strukturiert und systematisch (schriftlich, digital) gesammelt und archiviert.
- Ist tatsächlicher Innovationsbedarf vorhanden, z.B. wenn ein bestehendes Produkt am Ende seines Produktlebenszyklus angelangt ist, sollte auf alle Fälle eine Suchfeldeingrenzung für die Neuproduktentwicklung vorgenommen werden. (vgl. dazu Kap. 5.2.3)

Darf jeder Mitarbeiter einen bestimmten Anteil seiner Arbeitszeit verwenden, um eigene Ideen zur verfolgen, so ergibt sich als positiver Nebeneffekt eine Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern.
In der Praxis wurde die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter, die ausreichend Zeit für eigene Ideen haben insgesamt produktiver arbeiten als Mitarbeiter, die ausschließlich vom Tagesgeschäft vereinnahmt werden. Insgesamt ist weniger die Art der zu verwendenden Methoden zur Innovationsgewinnung wichtig als vielmehr die systematische Verankerung des Innovationsaspektes im Unternehmen. Dazu gehört, dass Verantwortlichkeiten festgelegt, organisatorische Strukturen zur Innovationsentwicklung geschaffen, zu verwendende Methoden fixiert und Unterstützungsleistungen für neue Ideen garantiert werden.[661] Dennoch muss kein komplexes, für KMU-Unternehmen nicht handhabbares System geschaffen werden. Eine für eine KMU-Unternehmensberatung geeignete Organisationsform ist die Projektorientierte Organisation (vgl. Kap. 5..2.2.1).

Die Gestaltung des Innovationsumfeldes

Für die Gestaltung eines innovationsförderlichen Umfeldes in KMU spielen vor allem die Faktoren *Führung, Organisation* und *Unternehmenskultur* eine Rolle. [662]

Führungsstil und *Organisationsgestaltung* sind Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Innovationsförderung.[663] Sie spielen besonders in KMU-Beratungsunternehmen eine hervorzuhebende Rolle, da in der Regel der Geschäftsführer allein die Führungsaufgabe wahrnimmt und somit stärkeren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit seines Unternehmens

[661] Vgl. Haller, 2002, S. 74; Powell/Jaruzelski, Stuttgart, 1997, S.59 und empirische Untersuchung: Anhang III, S. 389, Spalte 4: „Erfolgsfaktoren".
[662] Vgl. Wahren, 2004, S. 48.
[663] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 388, Spalte 4: „Innovationsvoraussetzungen".

nimmt als es in Großunternehmen der Fall wäre. Hinzukommt, dass im Beratungsbereich hauptsächlich hochqualifizierte Personen arbeiten, deren Zusammenarbeit durch einen an diese Situation angepassten Führungsstil und eine geeignete Organisation gestaltet werden muss.

„Ergebnisse von Untersuchungen lassen den Schluss zu, dass ein mitarbeiterzentrierter Führungsstil die Innovationsaktivitäten von Mitarbeitern positiv beeinflusst. In diesem Zusammenhang immer wieder genannt werden mitarbeiterzentrierte, kooperative, delegative, coachende sowie teamorientiert-moderierende Führungsformen.“[664]

Insgesamt können folgende Aspekte als Hilfestellung für die Führung in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen zur Schaffung eines innovationsfördernden Führungsstils und der Gestaltung der Organisationsstruktur herangezogen werden[665]:

- Der Führende sollte folgende Eigenschaften mitbringen:
  - Sensibilität für Signale
    (Aufnahme relevanter Informationen und deren Nutzung)
  - Zukunftsoffenheit
    (Mitarbeiter werden zur Entwicklung von Konzepten und Szenarien sowie zur Marktbeobachtung angehalten, Eigenständigkeit wird gestärkt, nicht bestraft)
  - Kreativität
    (Vorschläge verlassen den gewohnten Handlungsrahmen, veränderte/andere Sichtweisen werden berücksichtigt)
  - Konzeptionelle Gesamtsicht
    (Konsequenz eigener Handlungen für Andere wird berücksichtigt, andere werden in Vorhaben-Planung und -Realisierung eingebunden)
- Folgende Ansätze fördern die Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter:
  - Formulierung konkreter Innovationsziele
  - Übertragung von Innovationsprojekten an Mitarbeiter
  - Gezielte Unterstützung der Mitarbeiter bei Innovationsprojekten
  - Anerkennung und Belohnung von Innovationsaktivitäten
  - Unterstützung von Querdenkern und Intrapreneuren
  - Konstruktiver Umgang mit Fehlern

[664] Wahren, 2004, S. 51.
[665] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 385 –389 jeweils Spalte 4 und Wahren, 2004, S. 50-53 und Siemers, 10997, S. 77 und Stern/Jaberg, 2003, S. 79 ff und Laub/Schneider, 1991, S. 175 undGeldmacher/Pawlowski, 2000, S. 334 ff.

- Organisationsflexibilität (z.B. flache Hierarchien)
- Teamstrukturen, Förderung von Teamarbeit und projektorientiertem Arbeiten
- Abwicklung von Innovationsvorhaben in organisatorisch eigenständigen Einheiten, z.B. Projekten
- Flexibilität
- Delegation von Entscheidungskompetenz
- Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter

Kapitel 5.2.2.1 enthält Gestaltungsvorschläge für eine geeignete Organisationsform.

„Ob sich Mitarbeiter für ein Unternehmen „ins Zeug legen“, hängt auch davon ab, ob sie sich wirklich wohl fühlen und gerne zur Arbeit gehen.“[666] Das organisatorische Umfeld muss also so gestaltet werden, dass die Gewinnung und Umsetzung von Ideen unterstützt und gefördert wird.[667] Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur schafft dementsprechend ein Betriebsklima, das den Mitarbeitern ein geeignetes Umfeld zu Entfaltung bietet. Zentrale Bestandteile einer solchen Unternehmenskultur sind die oben beschriebenen Führungsaspekte, ein gutes Betriebsklima und eine offene Gestaltung von Information und Kommunikation. Ein innovationsförderndes Klima im Unternehmen ist zusätzlich durch eine „Offenheit nach Außen“ gekennzeichnet, die sich beispielsweise durch die Bereitschaft in Netzwerken zu arbeiten auszeichnet. Netzwerkbildungen mit anderen kleinen und mittleren Beratungsunternehmen schaffen Wettbewerbsvorteile und können, insbesondere hinsichtlich von Innovationsvorhaben, große Synergieeffekte durch Bündelung von Wissen und Ressourcen, auslösen. Folgende Abbildung fasst die wichtigen Aspekte einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur zusammen:

[666] Vgl. Stern/Jaberg, 2003, S. 67.
[667] Vgl Geldmacher/Pawlowski, 2000, S. 336 (Geldmacher/Pawlowski verweisen auf Süssmuth/Dyckerhoff, 1995, S. 63).

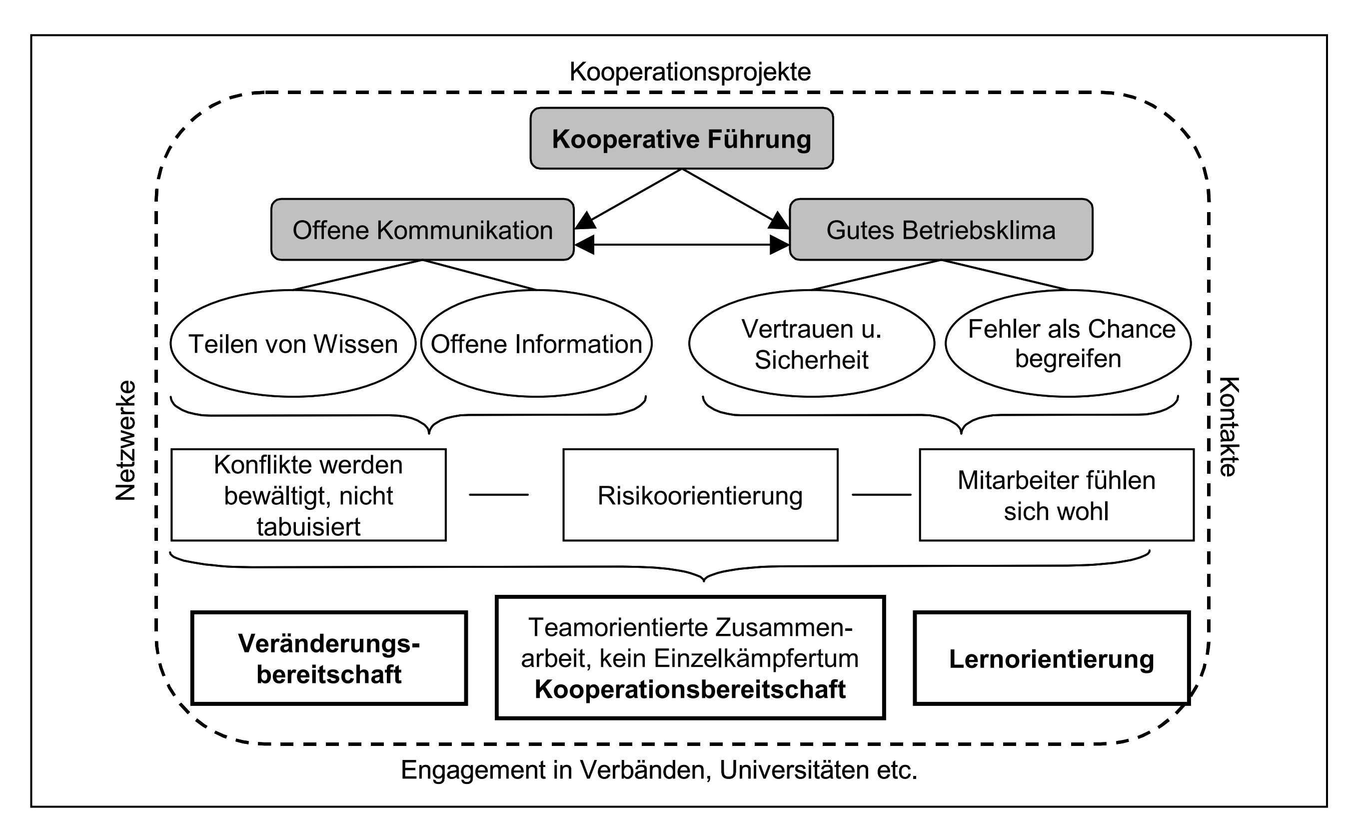


Abbildung 38: ASPEKTE EINER INNOVATIONSFÖRDERNDEN UNTERNEHMENSKULTUR[668]

5.1.2 Früherkennung und Handhabung von Veränderungsursachen

Ursachen für Veränderungsmomente, seien es Krisen oder Chancen, können zu jedem Zeitpunkt im Lebensweg auftreten. Von Außen auf das Unternehmen einwirkende Aspekte wie Marktentwicklungen, Konkurrenz und Innovationsdruck spielen dabei ebenso eine Rolle wie intern im Unternehmen vorhandene Ursachen, wie ungeeignete Strukturen, nicht angepasster Führungsstil oder Kommunikationsprobleme.[669] Rechtzeitige Identifikation von Veränderungsursachen ermöglicht die Vermeidung von Krisen oder die Wahrnehmung von Chancen.

Eine solche Identifikation kann aber nur dann erfolgen, wenn Sie im Rahmen einer strategischen Planung fest im Unternehmen verankert und regelmäßig durchgeführt wird. “Vorausschauendes Denken, Planen und Handeln zeichnen erfolgreiche Unternehmer aus. Der gezielte Blick in die Zukunft bringt Wettbewerbsvorteile, den wer „das Gras wachsen“ hört, kann sein Unternehmensstrategie frühzeitig auf kommende Trends umstellen und seinem Unternehmen so entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern. Wer beizeiten auf mögliche Risiken achtet und rechtzeitig gegensteuert, spart dem Unternehmen Energie

[668] In Anlehnung an Stern/Jaberg, 2003, S. 69. Die in der Abbildung dargestellten Aspekte einer innovationsfördernden Unternehmenskultur decken sich auch mit den Ergebnisse der empirischen Untersuchung.
[669] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 376/377, Spalte 4: „Ursachen für Veränderungsmomente“.

und Ressourcen.“[670] Allerdings gibt es besonders in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen aufgrund des stark beanspruchenden Tagesgeschäftes nur selten eine regelmäßige, vorausschauende und systematische Analyse von möglicherweise auftretenden Veränderungsursachen. [671]
In diesem Zusammenhang muss also das Beobachten möglicher Veränderungsursachen und das Behandeln dieser Ursachen einen festen Platz in der Unternehmensstrategie erhalten[672]. Hier müssen Erkenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Aspekte des Risikomanagements, des Wissens- und Informationsmanagements, die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen und ein gewisse Intuition miteinander kombiniert werden. Wichtig dabei ist die Angemessenheit der Methoden[673], sie müssen für kleine und mittlere Beratungsunternehmen die richtigen Ergebnisse liefern und mit knappen Ressourcen machbar sein.

Es gibt verschiedenen Möglichkeiten um eine Art „Früherkennungssystem“ für Veränderungsmomente zu implementieren. Nachfolgend werden einfach anwendbare und für die Situation in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen angemessene Gestaltungshilfen gegeben.[674]

Chancen nutzen und Krisenpotenziale rechzeitig identifizieren setzt voraus, dass:[675]

- regelmäßig aktuelle Informationen über den Markt, über Kunden und über Neuentwicklungen und Mitbewerber beschafft werden. *„Da die Qualität unternehmerischer Entscheidungen im Wesentlichen von der Qualität der zugrunde liegenden Informationen abhängt, stellt die überdurchschnittliche Fähigkeit eines Unternehmens, relevante Informationen zu beschaffen und optimal aufzubereiten, einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar.“*[676]
- das Schaffen neuer Problemlösungen und Dienstleistungen als wichtige Aufgabe gesehen wird.

[670] Gieschen, 2003, S. 15.
[671] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 381/382, Spalte 4: „Derzeitiger Umgang mit Veränderungsmomenten.“
[672] Vgl. BMWI, 2002, S. 9.
[673] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 381/382, Spalte 4: „Derzeitiger Umgang mit Veränderungsmomenten.“
[674] Weiterführend dazu: Gieschen, 2003 und BMWI, 2002 und Gareis, 1994 und Gareis, 2004 und Pümpin/Prange 1991 und Dworatschek/Wiebusch 2003.
[675] BMWI, 2002, S. 5.
[676] Vgl. Blum/Leibbrand, 2001, S. 168.

- ein verlässlicher Überblick über aktuelle und zukünftige Einnahmen und Ausgaben vorhanden ist.
- ein Forderungsmanagement betrieben wird.
- das Unternehmen über Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit verfügt. *„Der Umgang mit [diesen] Veränderungen erfordert von Unternehmungen vor allem eine erhöhte Flexibilität im Sinne einer gesteigerten Anpassungs- und Innovationsfähigkeit.“*[677]
- ausreichend Zeit für Beobachtung und Vorsorge gegeben wird.
- die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen werden.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, spielen vier Schritte (Abb. 39) eine besondere Rolle beim rechtzeitigen Erkennen von Veränderungsmomenten.

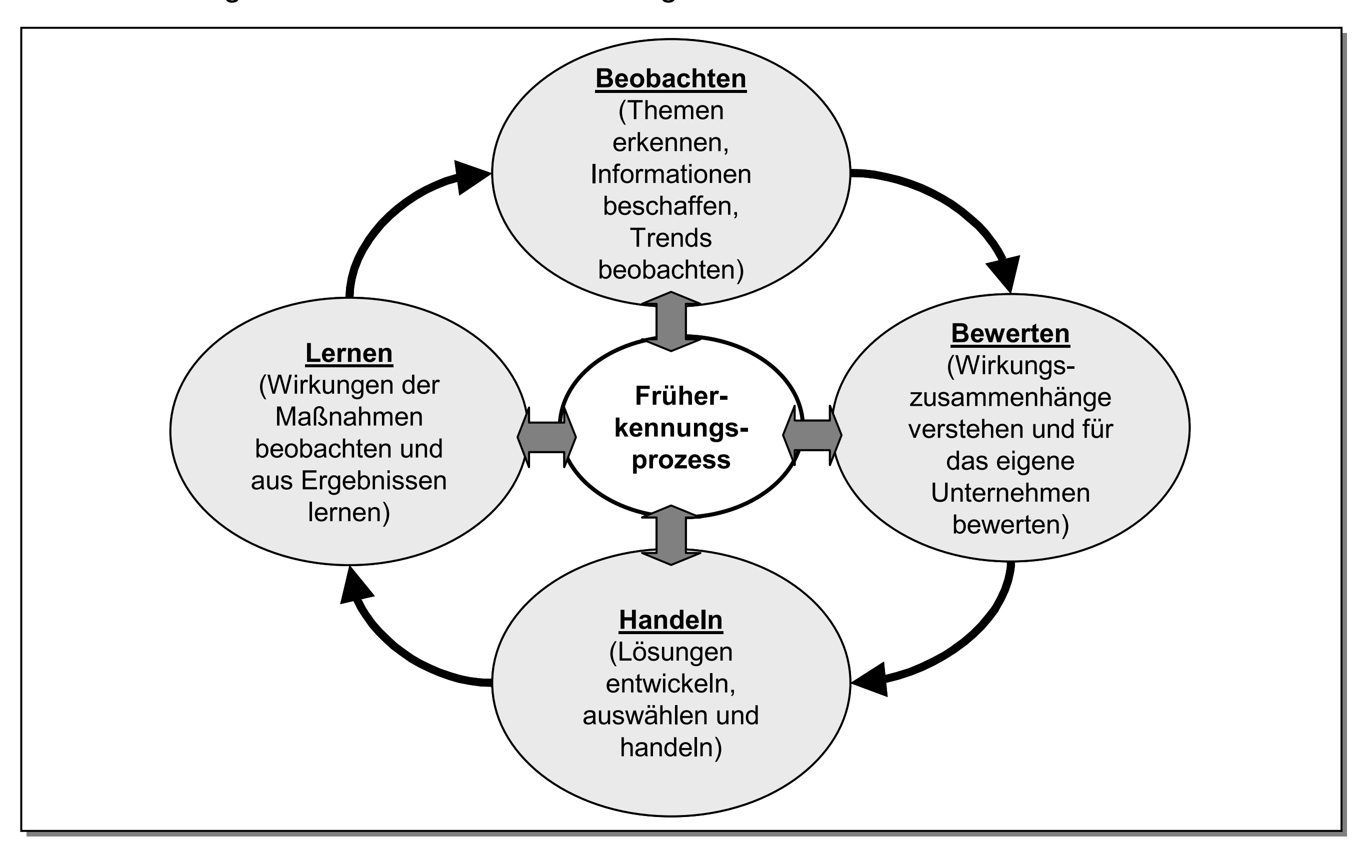


Abbildung 39: SCHRITTE IM FRÜHERKENNUNGSPROZESS[678]

[677] Bruch, 2001, S 269/270.
[678] BMWI, 2002, S. 10.

Prüffragen unterstützen die vier Schritte:[679]

- ♦ Welche für mein Unternehmen wichtigen Veränderungen finden statt, die aber nicht direkt beeinflussbar sind?
- ♦ Sind Reaktionen auf diese Veränderungen notwenig?
- ♦ Was passiert, wenn keine Reaktion erfolgt?
- ♦ Was kann konkret getan werden?
- ♦ Was wird getan und bis wann wird es getan?

Für ein erfolgreiches Identifizieren von Veränderungsmomenten muss der Früherkennungsprozess die Bereiche *Zukunft*, *Planung und Zielstellung* sowie die *Geschäftsentwicklung* berücksichtigen.[680]
Für Informationen zur *Zukunft* müssen die Bereiche Wirtschaft, Gesetzgebung, Gesellschaft sowie Wissenschaft und Technik beobachtet werden. Informationen dazu finden sich in Quellen, wie Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Internet, bei Fachverbänden, Handels- und Handwerkskammern, auf Kongressen, bei Behörden und durch Kontakte zu Kunden, Mitarbeitern, Konkurrenten oder Netzwerkpartnern.[681]
Prüffragen helfen, identifizierte Veränderungspotenziale einzuordnen, zu bewerten und strukturiert zu dokumentieren.[682]:

- ♦ Wie wird sich diese Entwicklung auf unser Geschäft auswirken?
- ♦ Wird sich das Verhalten unserer Kunden verändern?
- ♦ Wird die Verhaltensweise unserer Geschäftspartner beeinflusst?

Prüffragen für den Bereich *Planung und Zielstellung* sind[683]:

- ♦ Wie hoch ist der geplante Umsatz?
- ♦ Wie werden sich die Kosten im Vergleich zum Vorjahr entwickeln?
- ♦ Wie viel Gewinn wird das Unternehmen erzielen?
- ♦ Wie hoch sind die geplanten Investitionen?
- ♦ Welchen Marktanteil wird das Unternehmen besetzen?
- ♦ Wie viele Neukunden können gewonnen werden?

[679] Vgl. BMWI 2002, S. 9.
[680] Vgl. Gieschen, 2003, S. 17.
[681] Vgl. Gieschen, 2993, S, 27 und empirische Untersuchung: Anhang III, S. 384, Spalte 4: „Methoden der Ideenfindung“.
[682] Vgl. Gieschen, 2003, S. 27.
[683] Vgl. Gieschen, 2003, S. 17.

- Wie wird sich der Absatz der Produkte entwickeln?
- Wie hoch ist der Gewinn pro Mitarbeiter?
- Wie wird sich der Deckungsbeitrag je Auftrag entwickeln?

Die *Geschäftsentwicklung* lässt sich durch folgende Kennzahlen beurteilen[684]:

- Umsatz (im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan)
- Gewinn (im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan)
- Forderungen an den Kunden (im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan)
- Anzahl neuer Kunden (im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan)
- Verfügbare Mittel (Barmittel, Bankguthaben und frei verfügbare Kredite im Vergleich zum Vorjahr und zum Plan)

Eine Morphologie der identifizierten Veränderungsursachen kann dazu beitragen, sie differenzierter zu betrachten, bestimmten Unternehmensbereichen zuzuordnen und über zu ergreifende Maßnahmen zu entscheiden.

	Individuen		Organisation		
Operative Aufgaben	1	2	3	4	Inter-Organisation
	5	6	7	8	**Intra-Organisation**
Projekt- Arbeiten	9	10	11	12	
	13	14	15	16	Inter-Organisation
	Soft-F.	Hard-Facts		Soft-F.	

Tabelle 19: EINFACHE MORPHOLOGIE VON URSACHEN FÜR VERÄNDERUNGSMOMENTE[685]

Die beschriebenen Prüffragen können in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen zum einen dazu dienen, ein vorhandenes Früherkennungssystems für Veränderungsursachen zu bewerten oder ein solches aufzubauen. Die Geschäftsführung muss sich allerdings von der Gründung an ausreichend Zeit für die Früherkennung nehmen.

[684] Vgl. Gieschen 2003, S. 18.
[685] Dworatschek/Wiebusch 2002, S. 2.

5.2 Phasenbezogene Gestaltungshinweise

Die im Folgenden beschriebenen Gestaltungshilfen lassen sich den Phasentypen Start, Wachstum, Reife und Wandlung zuordnen: Sie sind nutzbar für potenzielle Gründer, Unternehmer und Personal. Grundlage ist das überarbeitete Lebenswegmodell (vgl. Kap. 4.6).

5.2.1 Phasentyp 1 (Startphasen): Unternehmensgründung mit Projektmanagement

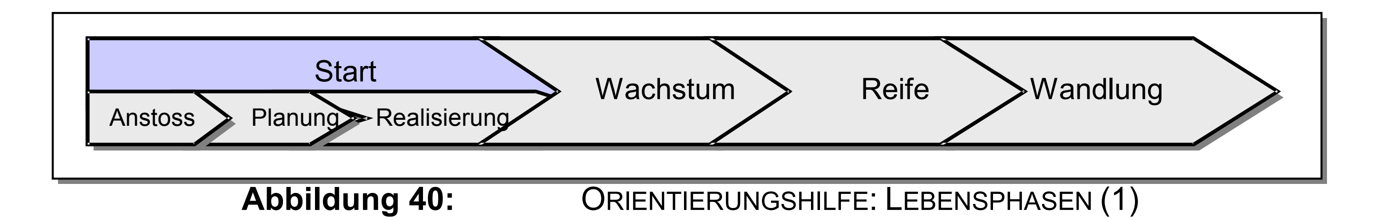


Abbildung 40: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (1)

„*Ein erfolgreicher Gründer braucht Handlungskompetenz*“[686]. Diese ergibt sich aus der Schnittmenge aus sozialer, fachlicher und methodischer Kompetenz (vgl. Abb.41)

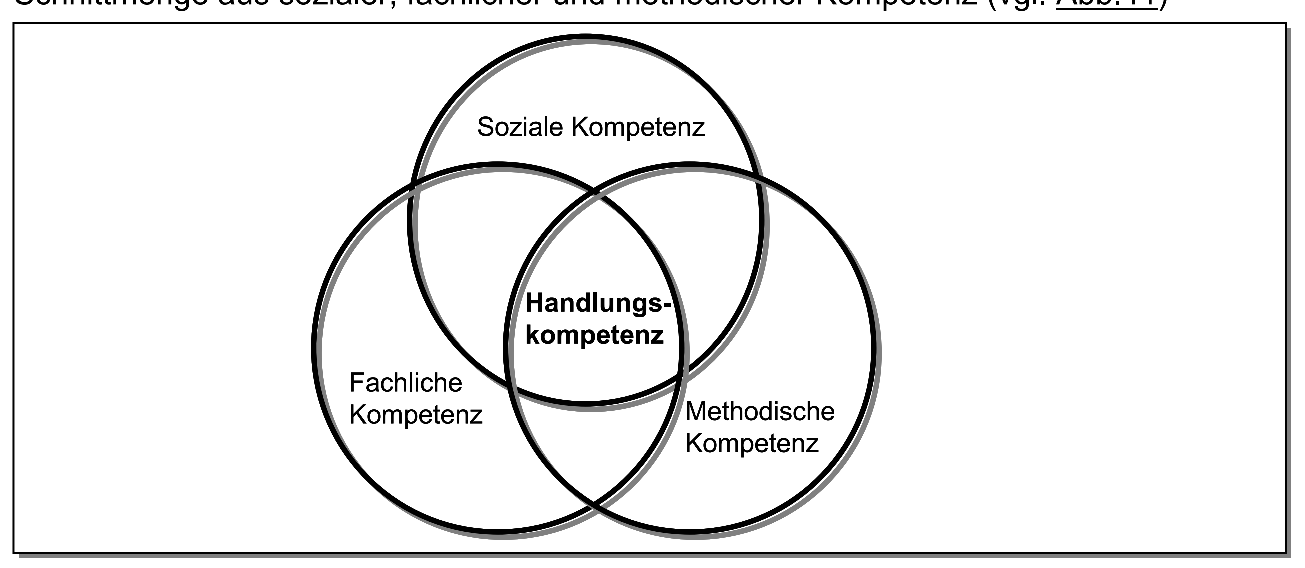


Abbildung 41: HANDLUNGSKOMPETENZ

Für diese Kompetenzen, insbesondere die methodische, wird Unterstützung nötig sein. Die Methoden des Projektmanagements bieten sich hierfür an. Jede Gründung wird durch Neuigkeit, Komplexität, beschränkte Mittel und (engen) zeitlichen Rahmen charakterisiert. Diese Eigenschaften heben einen Gründungsprozess von repetitiven Routineaufgaben ab und entsprechen den Kriterien eines "Projektes".[687]

[686] Möhrle, 2001/2002 (Volesungsunterlagen)- Ursprungsquelle: Rasner/Füser/Faix 1997, S. 349

[687] „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation.“(DIN 69901, S.1) Weitere Projektmerkmale können sein: relative Neuartigkeit, gewisses Risiko, Komplexität. (Madauss, 1994, S. 489).

Die Disziplin Projektmanagement bietet Methoden und Techniken sowie Interaktions- und Kommunikationsformen, die zur Steuerung von „Sonderaufgaben“, wie einer Unternehmensgründung, besonders geeignet sind.[688] Dementsprechend wird im Folgenden eine Unternehmensgründung als Projekt begriffen.
Die in Literaturanalyse und empirischer Untersuchung identifizierten geeigneten Instrumente und Methoden des Projektmanagements werden auf Gründungsvorhaben angepasst.

In den Gründungsphasen Anstoß, Planung und Realisierung müssen unterschiedliche Aktivitäten vom Unternehmensgründer ausgeführt werden. Zur Abbildung ist anzumerken, dass einige Aktivitäten nicht ausschließlich in einer Phase anfallen. So zieht sich die Beratung des Gründers und der Netzwerkaufbau über alle Gründungsphasen.

Anstoßphase

- Ziele, Ideen und Entscheidungen
    - Ideenfindung
    - Ziele und Zielfindung
    - Entscheidungsfindung
- Beurteilung der Ausgangssituation
    - Anforderungen an den Gründer
    - Prüfung der Geschäftsidee
    - Partnerbewertung
- Informationsquellen für Gründer

Analyse- und Planungsphase

- Aktivitäten festlegen (Projektstrukturplanung)
- Studien und Analysen
    - Marktanalyse und Umfeldbewertung
    - Standortanalyse
    - Rechtliche Grundlagen (Gesetze und Vorschriften, Wahl der Rechtsform)
- Ablauf- und Terminplanung
- Kosten- u. Finanzierungsplanung
- Ressourcenplanung (Ausstattung des Unternehmens)
- Risikobewertung
- Marketingkonzept
- Projektsteuerung
- Businessplan

Realisierungsphase

- Unternehmen gründen
- Aufbau des Unternehmens
- Organisation und Personal
    - Aufbauorganisation
    - Ablauforganisation
    - Mitarbeiter einstellen und beschäftigen
- Steuerung des Unternehmens
    - Überprüfung und permanente Überwachung (Regelkreis)
    - Weitere Steuerungsinstrumente
- Marketing
- Unternehmensentwicklung
- Evaluation

Phasenübergreifend:

- Beratung des Gründers
- Netzwerk aufbauen
- Verhandlungen führen
- Verträge
- Versicherungen
- Corporate Identity entwickeln

Abbildung 42: PHASENORIENTIERTE AKTIVITÄTEN IM GRÜNDUNGSPROZESS[689]

[688] Vgl. Diethelm, G., 2000, S. 6.
[689] Die Darstellung gilt als Orientierungsrahmen, einzelne Aktivitäten müssen nicht zwingend in den oben aufgeführten Phasen stattfinden. Beispielsweise kann die Beratung des Gründers über den gesamten Prozess hinweg stattfinden.

Ziel dieser Arbeit war es unter anderem eine projektorientierte Unterstützungsleistung für den gesamten Gründungsprozess zu entwickeln. Dementsprechend liegt der Fokus bei der Entwicklung von Gestaltungshilfen für den Gründungsprozess auf allen Aspekten einer Gründung und nicht nur auf den Themenfeldern Projektmanagement, Innovation und Veränderungsmomente.

Die im Folgenden beschriebenen Gestaltungshilfen für den Gründungsprozess bildeten eine Basis für die Ausarbeitung eines ausführlichen Leitfadens für Unternehmensgründer als Grundlage für die Entwicklung eines internetgestützten Informationstools[690] für Unternehmensgründer. [691]

5.2.1.1 Phasentyp 1a: Anstoß der Gründung

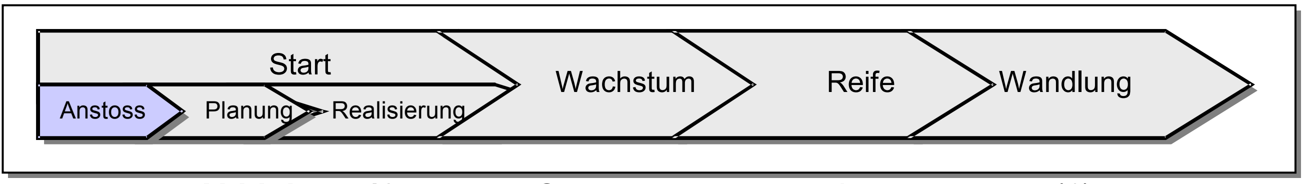


Abbildung 43: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (1)

Die Anstoßphase beinhaltet die Auseinandersetzung mit Zielen und Ideen. Ist eine Unternehmensgründung beabsichtig, aber noch keine konkrete Idee entwickelt, so müssen zunächst Ziele und Ideen erarbeitet werden. Danach ist die Ausgangssituation des Gründers zu beurteilen, d.h. potenzielle Partner, Ziele, Geschäftsidee und die Eignung des Unternehmensgründers selbst.

5.2.1.1.1 Ideenfindung, Ziele, Zielfindung und Entscheidungsfindung

Einige der im Projektmanagement genutzten Kreativitätstechniken[692] zur Ideen- und Zielfindung sind einfach anwendbar und erfordern kaum finanziellen Aufwand, sie helfen im Gründungsprozess Ideen hervorzubringen, andere Wege zu beschreiten und bereits vorhandene Kenntnisse neu zu kombinieren, insgesamt also innovativen Lösungen zu finden.[693]

---

[690] Im Rahmen des von BRIDGE geförderten Projektes „Toolbox Gründungsprojekt“.

[691] Die Gestaltungshilfen für den Gründungsprozess werden im Rahmen dieser Arbeit nur in verkürzter Form dargestellt, weiterführende Informationen liefert „Toolbox Gründungsprojekt“ (http://www.bridge-online.de/home.htm).

[692] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 45.

[693] Vgl. Möhrle, 2001/2002 (Vorlesungsunterlagen), (ursprüngliche Quelle: Oechsler, 1993, S.502-506).

Besonders geeignete Techniken für den Gründungsprozess sind: [694]

- Brainstorming und
- Morphologie

Weiterhin hilft auch die Methode „Mind–Mapping“[695] bei der Ideenfindung. Folgende Abbildung stellt eine exemplarische Ideensammlung mit einer Mind Map dar.

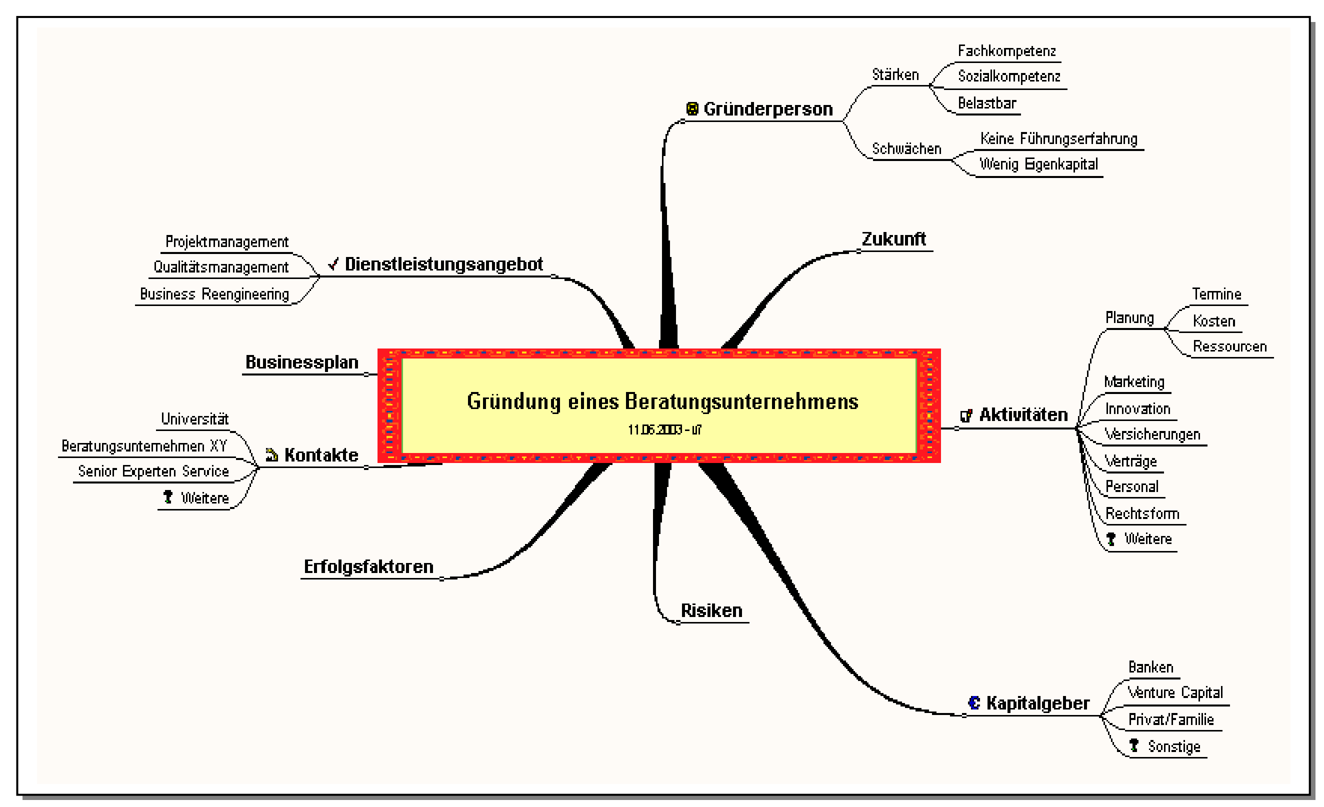


Abbildung 44: BEISPIEL: MIND-MAP IDEENSAMMLUNG ZUR UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

Detaillierte Angaben zur Vorgehensweise zur Ideenfindung finden sich in „Toolbox Gründungsprojekt“ (http://www.bridge-online.de/home.htm).

Ziele

Entscheidende Zielgrößen im Gründungsprojekt sind Leistung, Termine und Kosten, sie bilden ein „magisches Dreieck“ (vgl. Abb. 45), d.h. Veränderungen in einem Zielbereich bewirken Veränderungen in den anderen Bereichen.[696]

[694] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 385/386, Spalte 3: „besonders geeignete Methoden“.
[695] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 385/386, Spalte 3: „besonders geeignete Methoden“.
[696] Vgl. Ewert/Janssen/Kirschnick-Janssen u.a., 1996, S. 92/93.

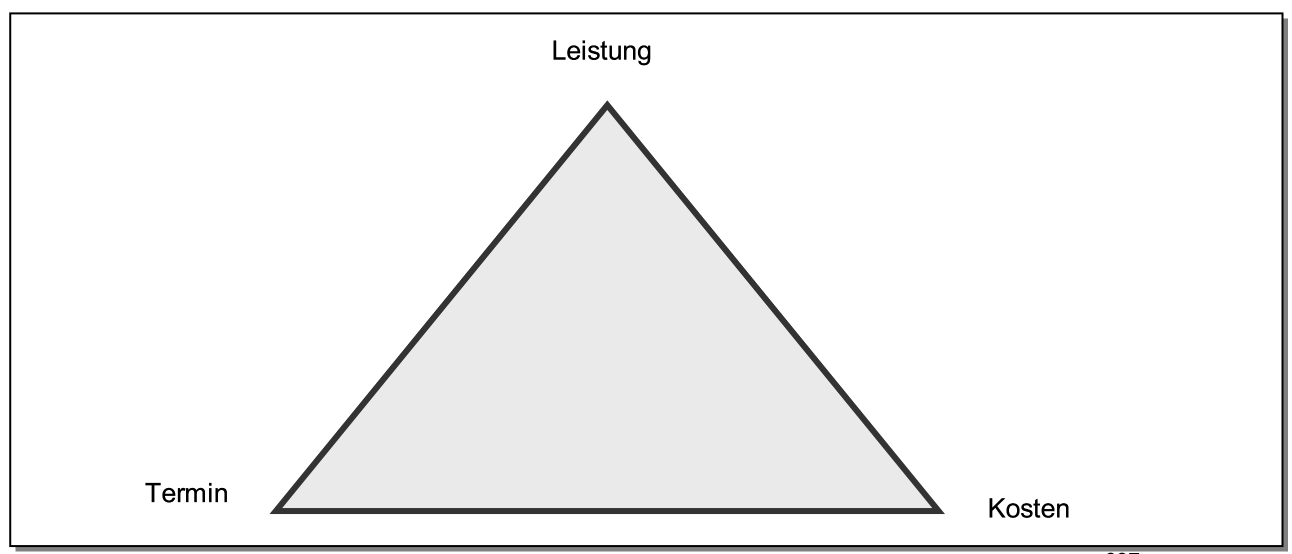


Abbildung 45: DAS MAGISCHE (ZIEL-)DREIECK IM PROJEKTMANAGEMENT[697]

Insgesamt müssen sowohl *Gegenstandsziele* (auch: Ergebnisziele) als auch *Gestaltungsziele* [698] (auch: Vorgehensziele [699]) formuliert werden. Die Gegenstandsziele beziehen sich auf das Endergebnis. Im Falle eine Unternehmensgründung beschreiben sie wie das Unternehmen am Ende des Gründungsprozesses aussehen soll (z.B. Standort, Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter, Beratungsangebot, etc.)

Gestaltungsziele sind prozessorientiert, sie beziehen sich auf die Durchführung des Gründungsprojektes. Gestaltungsziele können beispielsweise Meilensteine während des Projektablaufes sein.

Weiterhin kann wie in jedem Projekt auch im Gründungsprojekt zwischen *Haupt-* und *Nebenzielen* differenziert werden.[700] Die Erreichung der Hauptziele (must have) ist entscheidend für den Gründungserfolg. Sie haben absolute Priorität.

Die Nebenziele (nice to have) sind nicht erfolgsentscheidend und von sekundärer Bedeutung.

[697] Vgl. Grau (PMF), 1999, S. 153.
[698] Vgl. Ewert/Janßen/Kirschnick-Janssen u.a., 1996, S. 100.
[699] Ergebnis- und Vorgehensziele lt. Grau (PMF), 1999, S. 157.
[700] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 44.

Zielfindung

Die für die Ideenfindung beschriebenen Kreativitätstechniken eignen sich auch zur Zielfindung.

Entscheidungsfindung

Zur bewertenden Auswahl zwischen Alternativen, die im Ideen- bzw. Zielfindungsprozess erarbeitet worden sind, wird wohl am häufigsten die Nutzwertanalyse eingesetzt.[701] Sie ist einfach anzuwenden und ist besonders geeignet, wenn eine Vielzahl relevanter, auch nicht monetärer Bewertungskriterien berücksichtigt werden muss.

5.2.1.1.2 Beurteilung der Ausgangssituation

Bevor mit der konkreten Planung einer Gründung begonnen werden kann ist zunächst die kritische Beurteilung der Ausgangssituation erforderlich.

Anforderungen an den Unternehmensgründer

Der Erfolg einer Existenzgründung hängt maßgeblich von der Person des Gründers ab.[702] Insbesondere bei der Gründung von Beratungsunternehmen nimmt die Gründerperson eine überdurchschnittlich wichtige Rolle ein, da aufgrund der Immaterialität des Leistungsangebotes die Person eng mit dem Produkt verknüpft wird.[703] Aus diesem Grund muss ein potenzieller Gründer schon in dieser Phase prüfen, ob er die richtige persönliche Einstellung zum Unternehmerdasein, als „Entrepreneur“, hat und ob er die richtigen Voraussetzungen mitbringt.

Die Geschäftidee

Plausibilitätsprüfung der Geschäftsidee

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Realisierung einer Geschäftsidee liegt in deren Überzeugungs- und Anziehungskraft.[704]

Eine erfolgsversprechende Geschäftsidee beinhaltet folgende Bestandteile:[705]

[701] Vgl. Grau (PMF), 1999, S. 169.
[702] Vgl. Szyperski/Nathusius,1999, S.38 und Klandt, 2000, S.1.
[703] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 366, Spalte 4: „Besonderheiten von Gründungen im DL-Bereich.“).
[704] Vgl. Mewes,2000, S. 61 und vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 367, Spalte 4: „Erfolgsfaktoren“.
[705] Vgl. Reiner, 2002, S. 5.

- Klaren Kundennutzen
- Einen ausreichend großen Markt
- Einen ausreichenden Innovationsgrad
- Machbarkeit und Profitabilität
- Die Sicherung der Alleinstellungsmerkmale

Partnerbewertung

Eine wichtige Entscheidung auf dem Weg zu einer Unternehmensgründung ist, ob die Unternehmensgründung allein oder besser mit einem oder mehreren Partnern durchzuführen wäre. Schließlich kommt in den Gründungsphasen eine Trennung von Partnern bzw. eine Splittung des Unternehmens aufgrund von Uneinigkeit sehr häufig vor.[706]

Das hohe Risiko des Scheiterns einer Unternehmenspartnerschaft rechtfertigt die kritische Beurteilung eines potenziellen Partners.[707] . Bei negativen, nicht geplanten Entwicklungen entstehen Spannungen, die beide Partner gemeinsam durchstehen müssen und das funktioniert nur bei vernünftig zusammenarbeitenden Partnern.

Andererseits kann eine Gründung zusammen mit einem oder mehreren Partnern auch viele Vorteile bringen. Insbesondere, wenn beispielsweise Venture-Capital-Geber oder Business Angels mit ins Boot geholt werden können. Auf diese Weise kann das neue Unternehmen von unterschiedlichen Erfahrungen und Kontakten profitieren. [708]

[706] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 15, Spalte 4: „Zeitpunkte des Auftretens...“.
[707] Vielfach sind Konflikte zwischen Geschäftspartnern Auslöser für Krisen oder das Scheitern eines Unternehmens (vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 15, Spalte 379/380: „Zeitpunkte des Auftretens...“).
[708] Vgl. Trechow, 2002, S. 28.

5.2.1.1.3 Schulung und Beratung des Gründers

Schulung

„Eine ganze Reihe von Untersuchungen zeigt, dass Informations- und Qualifikationsmängel zu den häufigsten Pleite-Ursachen zählen."[709] Dies gilt auch für Gründer von Beratungsunternehmen, die in der Regel über ein Studium der Volks- oder Betriebswirtschaftlehre oder Wirtschaftingenieurwesen, betriebswirtschaftliches Know-how mitbringen. Da aber im Studium eine Spezialisierung erfolgt bzw. bestimmte Vorlieben verfolgt werden, haben auch diese Gründer in einigen Themengebieten Defizite. Kreative Persönlichkeiten beispielsweise, die sich mit Innovationsmanagement beschäftigt haben, fehlt vielfach Wissen in Buchhaltung, Kostenrechnung und Finanzierung. Gründer, die direkt im Anschluss an ihr Studium gründen wollen, haben noch keine Erfahrung in der Personalführung.

Es gibt eine Vielzahl von Schulungsangeboten für Existenzgründer. Zur Weiterbildung in Projektmanagement gibt es ebenfalls viele Angebote. [710]

Beratung

Die Inanspruchnahme von externen Beratern ist jedem Gründer zu empfehlen[711], da nicht von Beginn an alle Aufgaben, Lösungen und Risiken bekannt sind. Zwar stellt Beratung besonders in der Gründungsphase eines Unternehmens einen hohen Kostenfaktor dar, allerdings können durch Beratung Fehler und Folgekosten vermieden werden.[712] Gründer können vielfältige, auch kostenlose Beratungsleistungen (z.B. Senior Service) in Anspruch nehmen oder finanzielle Hilfen für Gründungsberatung beantragen (beispielsweise beim BMWI).

Die Teilnahme an Wettbewerben[713] (Ideenwettbewerbe oder Businessplan-Wettbewerbe) bietet Gründern gute Möglichkeiten, Unterstützungsleistungen, wie Schulung oder Beratung, zu erhalten (z,.B. Future SAX, Getup, CyberOne)[714]

[709] BMWI, Gründerzeiten Nr. 30 8/2000, S. 1.
[710] Vgl. Pannenbäcker, 2000.
[711] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 371, Spalte 4: „Weitere Unterstützungsmöglichkeiten".
[712] Möller, 1997, S. 25/26.
[713] vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 371, Spalte 4: „Weitere Unterstützungsmöglichkeiten".
[714] Vgl. Grosser, 2004, S. 22.

5.2.1.1.4 Zwischenfazit:

Nach abgeschlossener Analyse der Ausgangssituation sollten alle Handlungsalternativen geprüft und bekannt sein. Dabei ist auch die „*Alternative des Unterlassens*“[715] zu bedenken.

5.2.1.2 Phasentyp 1b: Planung der Gründung

Sobald die Entscheidung für die Durchführung einer Unternehmensgründung getroffen wird, ist eine detaillierte Planung des Gründungsvorhabens unumgänglich, denn eine gute Gründungsplanung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.[716]

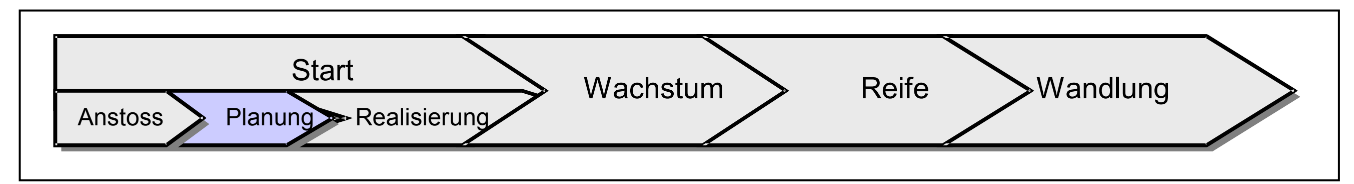


Abbildung 46: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (2)

5.2.1.2.1 Strukturierung des Gründungsvorhabens (Aktivitäten festlegen und Organisationsstruktur konzipieren)

Beim Gründungsprojekt geht es zum einen um die Strukturierung des „Gründungsunternehmens“, also der Festlegung einer betrieblichen Organisationsstruktur. Zum anderen muss die Aufgabe „Unternehmensgründung“ strukturiert werden, also die Gesamtaufgabe „Gründungsprojekt“ in verschiedene Aktivitäten gegliedert werden. Im Projektmanagement spricht man von Projektstrukturplanung.

<u>Organisationsstruktur festlegen</u>

Um ein Unternehmen überschaubar zu machen, und um Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse abbilden zu können und eine Basis für den späteren Geschäftsbetrieb zu schaffen ist es sinnvoll eine Organisationsstruktur zu entwickeln. In der Planungsphase einer Unternehmensgründung kann eine solche Struktur zunächst nur ein später weiterzuentwickelndes Konzept sein.

[715] Möller/Dörrenberg, 2003, S. 39.
[716] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 367, Spalte 4: „Erfolgsfaktoren“.

Trotzdem ist es bereits zu diesem Zeitpunkt sinnvoll einen ersten Entwurf für eine Organisationsstruktur zu planen, da sie im Businessplan angegeben werden muss.[717] Ferner kann eine Organisationsstruktur dazu dienen, Unternehmensdaten und Informationen geordnet zu erfassen und zu verteilen. Das folgende Beispiel zeigt eine einfache Organisationsstruktur für die Gründungsphasen.

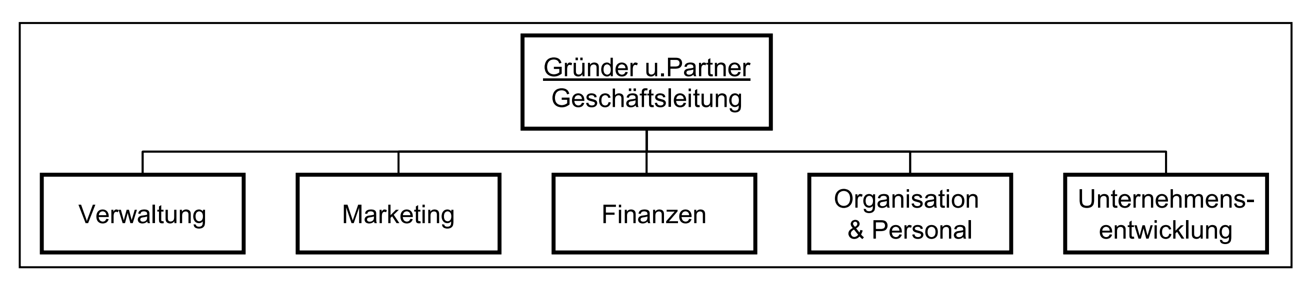


Abbildung 47: BEISPIEL FÜR EINE EINFACHE ORGANISATIONSSTRUKTUR[718]

Die Organisationsstruktur muss in den weiteren Phasen des Unternehmenslebensweges immer wieder überprüft und an die Erfordernisse des Unternehmens und des Unternehmensumfelds angepasst werden. Weitere Informationen zu Organisationsformen, die sich für Beratungsunternehmen besonders eignen, finden sich in Kapitel 5.2.2.1

Aktivitäten festlegen (Projektstrukturplanung)

Ein erster Schritt auf dem Weg zu einer umfassenden Gründungsplanung ist es festzustellen, welche Aktivitäten überhaupt durchgeführt werden müssen. Dabei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass nicht nur die Aktivitäten für Planung, Aufbau und Start des Unternehmens, sondern auch Aktivitäten des an den Unternehmensstart anschließenden „laufenden Betriebes“ eingeplant werden. Auf diese Weise entsteht eine umfassende Planung, die zum einen potenzielle Partner (Netzwerkpartner, Banken etc.) überzeugt, zum anderen dem Gründer selbst eine solide Basis für weitere Planungen des Unternehmens gibt; gleichzeitig baut sich ein funktionierendes Steuerungsinstrument auf. Bleibt der „laufenden Betrieb“ in der Planung unberücksichtig, fehlen die periodischen Umsatzschätzungen, ohne die wiederum Banken oder andere Kapitalgeber keine Finanzierungen bereitstellen.

Sind alle relevanten Aktivitäten (z.B. über Kreativitätsmethoden) gesammelt, sollte systematisiert und strukturiert werden. Dazu bietet sich das PM-Instrument „Projektstrukturplan

[717] Vgl. Rasner/Füser/Faix, S. 409; Möhrle, 2003 (Der „professionelle Business Plan“).
[718] In Anlehnung an: Drumm, 2003, S. 209.

(PSP)" besonders an.[719] Er beschreibt den inhaltlichen Aufbau eines Gründungsprojektes und ist Grundlage weiterer Planungen (Ablauf- und Terminplanung, Kostenplanung etc.). Der PSP ist von der oben beschriebenen Organisationsstruktur zu unterscheiden. Er enthält die zu bearbeitenden Aufgaben, die Organisationsstruktur hingegen legt fest welche organisatorischen Einheiten die Aufgaben erfüllen.[720]

Der PSP kann als „Landkarte des Unternehmensgründungsprojektes"[721] bezeichnete werden, er ist folgendermaßen gegliedert:[722]

- **Oberste Ebene**: in einem Symbol befinden sich Namen bzw. Tätigkeit des Unternehmens, diese Ebene umfasst bzw. überschreibt also das gesamte Projekt.
- **Zweite Ebene**: sie umfasst die Hauptaktivitäten (Teilaufgaben).
- **Dritte Ebene**: sie beinhaltet die so genannten Arbeitspakete; diese sind die kleinste Einheit innerhalb des PSP und symbolisieren zu bearbeitende Aufgaben.

[719] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 369, Spalte 4: „Einsatz von PM-Methoden".
[720] Vgl. Milosevic, 2003, S. 152.
[721] in Anlehnung an: Gray/Larson, 2002, S. 83.
[722] Vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 51.

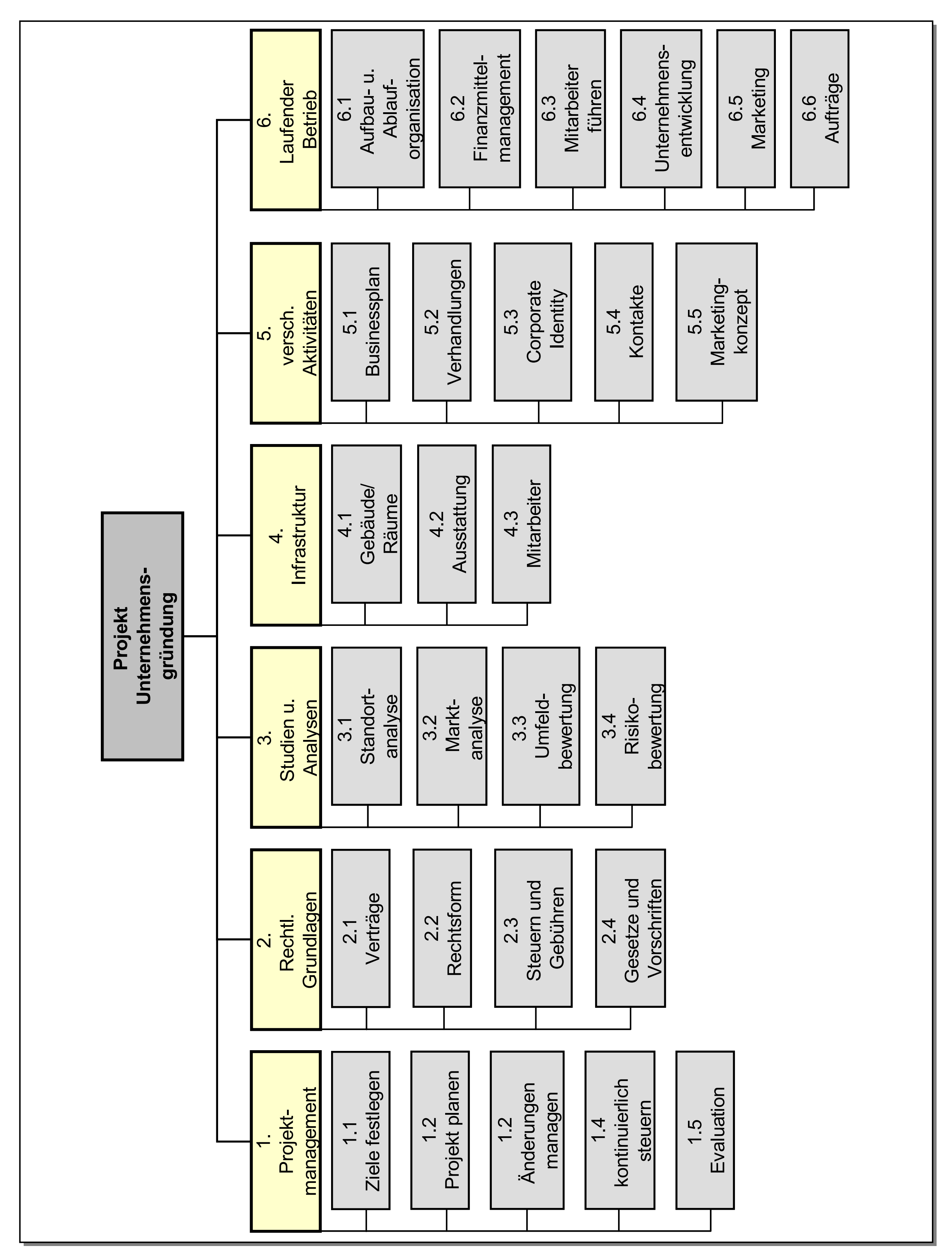


Abbildung 48: BEISPIEL-PSP FÜR EIN GRÜNDUNGSPROJEKT[723]

[723] Basiert auf Ergebnissen der empirischen Untersuchung und Angaben in: Möller, 1997, S. 14 und Raschke 2001, S. 21 und Möller/Dörrenberg, 2003, S. 51.

Die Arbeitspakete im PSP können als eine „To-Do-Liste“ betrachtet werden, die systematisch abgearbeitet werden muss. Für jedes Arbeitspaket ist eine so genannte „Arbeitspaketbeschreibung“ zu erstellen, da die kurzen Arbeitspaket-Titel unter Umständen unterschiedlich interpretiert werden können.[724] Beschreibungs-Felder sind:

- Arbeitspaketbezeichnung (Benennung)
- Ggf. Arbeitspaket-Nummer
- Wer ist verantwortlich
- Schnittstellen zu anderen Arbeitspaketen (Voraussetzungen definieren)
- Leistungsbeschreibung (welche Aktivitäten fallen an?)
- Ergebniserwartung
- Benötigte Einsatzmittel
- Termine und Dauern

5.2.1.2.2 Ablauf- und Terminplanung

Der Zeitbedarf für unterschiedliche Aktivitäten einer Unternehmensgründung ist häufig ein hoher Unsicherheitsfaktor. Oft ist dem Gründer nicht bekannt wie lange beispielsweise Entscheidungen bezüglich Förderung oder Finanzierung dauern können[725]. Vielfach werden auch Zeiträume für die Bearbeitung bestimmter Aktivitäten zu optimistisch eingeschätzt.[726] Um eine möglichst große Planungssicherheit zu gewährleisten, ist somit eine sorgfältige Planung von Abläufen und Terminen notwendig. Ein geeignetes Instrumentarium bieten hier einige Vorgehensweisen der Ablauf- und Terminplanung aus dem Projektmanagement. [727]

Für die Gründung von Beratungsunternehmen ist die Nutzung eines Balkenplanes ausreichend. Für komplexere Gründungsvorhaben ist zusätzlich die Verwendung der Netzplantechnik sinnvoll (vergleiche dazu „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm).

Im Balkenplan werden Arbeitspakete durch Balken grafisch dargestellt. Die Dauer der Aktivitäten wird durch die Länge der Balken wiedergegeben, sie lässt sich wie auch die Ter-

[724] Vgl. Raschke, 2001, S.21
[725] Vgl. Ripsas, 2000, S. 94.
[726] Vgl. Möller, 1998, S. 50.
[727] Vgl. empirische Untersuchung: Anhang III, S. 369, Spalte 4: „Einsatz von PM-Methoden“.

mine, an der Zeitskala ablesen.[728] Somit sind Dauern und parallele Abläufe auf einen Blick erkennbar. Abläufe und Abhängigkeiten können allerdings nur unzureichend dargestellt werden. [729]

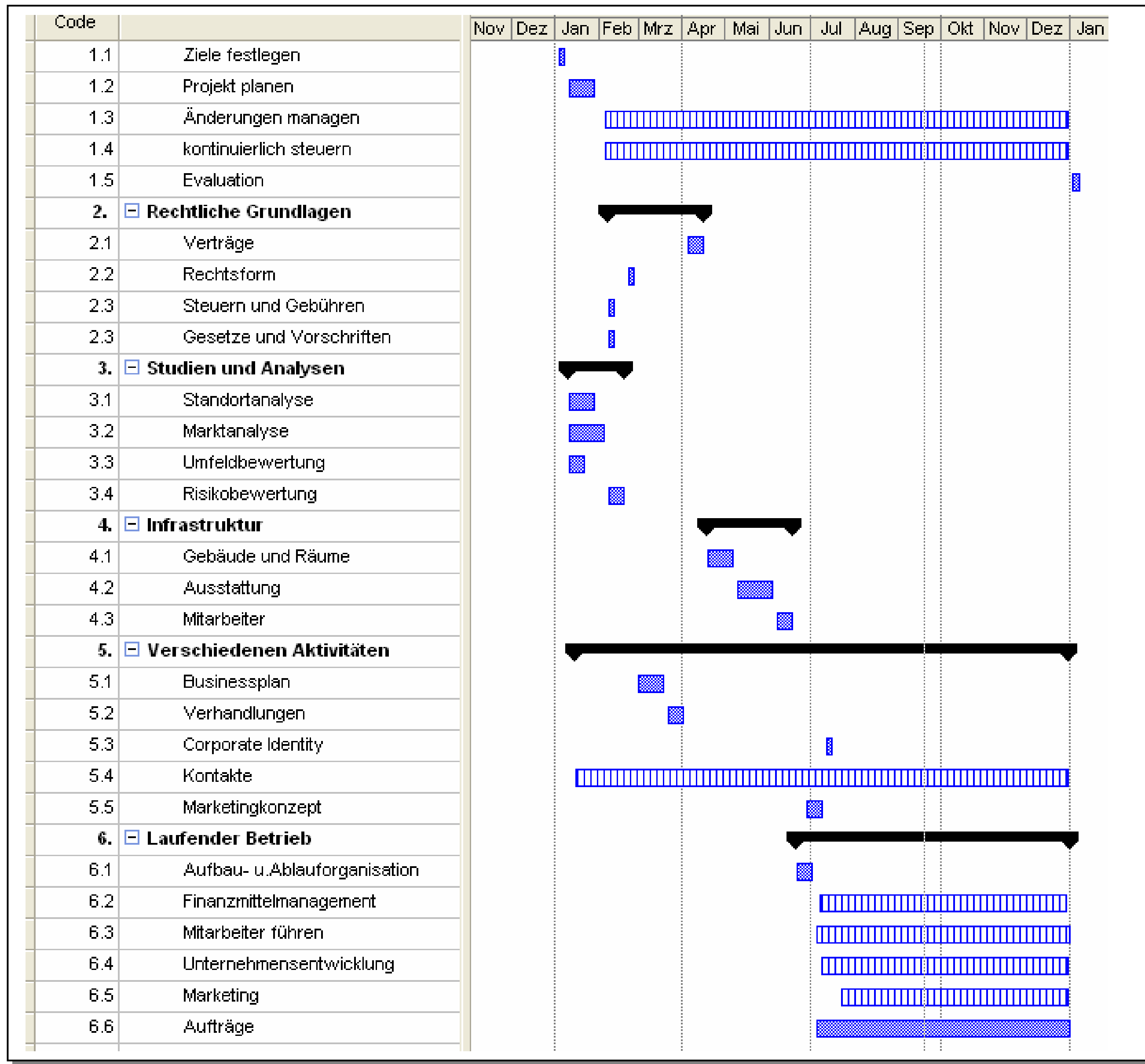


Abbildung 49: BEISPIELBALKENPLAN FÜR EIN EXISTENZGRÜNDUNGSPROJEKT[730]

In einem nächsten Schritt ist es sinnvoll eine Reihe von „Meilensteinen" festzulegen, die „Ereignisse besonderer Bedeutung markieren"[731] und als spezielle „Kontrollpunkte" für den Gründungsablauf dienen können.[732] Die Meilensteine für das dargestellte Beispiel können beispielsweise wie folgt aussehen:

[728] Vgl. Meyer, 2003, S. 310.
[729] Vgl. Rackelmann (PMF), 1998, S. 565 f und Dworatschek 2003 (Vorlesungsunterlagen: Einführung in das Projektmanagement).
[730] Dieser Balkenplan wurde mit der Projektmanagement-Software MS Project erstellt.
[731] DIN 69900.
[732] Vgl. Bergholter, 2001; S. 7.

Meilensteine:	
Studien und Analysen abgeschlossen	04.02.2005
Verhandlungen beendet	01.04.2003
Laufender Betrieb vorbereitet	15.07.2003
Zwischentest laufender Betrieb	10.10.2005
Evaluation abgeschlossen	06.01.2006

Abbildung 50: MEILENSTEINE IM GRÜNDUNGSPROJEKT

Solche Meilensteine sollten grundsätzlich anhand eines konkreten Ergebnisses kontrollierbar sein. Sie führen zu Entscheidungen über Fortführung, teilweise Wiederholung oder Abbruch eines Projektes.[733]

Bei der Erstellung von Ablauf- und Terminplänen bieten unterschiedliche Softwaretools Hilfestellung. Informationen zu verschiedener PM-Software liefert die Internetseite http://www.pm-software.info/. Sie wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes[734] am IP-MI, Institut für Projektmanagement und Innovation, entwickelt. Mitinitiator des Projektes ist die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement.

5.2.1.2.3 Studien und Analysen

Marktanalyse und weiteres Umfeld der Gründung

Um festzustellen ob eine Geschäftsidee vom Markt angenommen wird und darüber hinaus langfristig Zukunftspotenzial hat muss der Markt[735] genauer analysiert werden. Für eine Marktanalyse kann entweder auf bereits existierende Studien und Statistiken zurückgegriffen werden oder eine eigene Analyse durchgeführt werden.[736]
Vorhandenen Studien gibt es beispielsweise bei Handwerkskammern, Industrie- und Handelkammern, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Verbänden oder statistischem Landesamt. Vorhandenes Datenmaterial hat den Vorteil, dass es schnell verfügbar und relativ kostengünstig ist.[737] Liefern die vorhandenen Untersuchungen allerdings keine nutzbaren Informationen sollte eine eigene Recherche durchgeführt werden.

[733] Vgl. Rackelmann (PMF), 1999, S. 527.
[734] Vgl. Meyer, 2004, o.S.
[735] Der Markt ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmensgründungen (vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 367, Spalte 4 „Erfolgsfaktoren“).
[736] Vgl. Möller, 1997, S. 18.
[737] Vgl. Weickert, 2000, S. 102.

Eine Analyse und -bewertung des Marktes ist einfacher, wenn Stichpunkte vorliegen, die betrachtet werden müssen. Dazu geben folgende Aspekte eine Hilfestellung.[738]

(1) allgemeine Marktcharakteristika
Diese Charakteristika beschreiben anhand quantitativer und qualitativer Daten den Gesamtmarkt. Sie enthalten Daten, die sich nicht einzelnen Wettbewerbern oder Kunden zuordnen lassen. Der größte Teil dieser Daten liegt bereits vor und muss nicht selbst erhoben werden. [739]

(2) Rahmenbedingungen
Rahmenbedingungen beschreiben Aspekte die den Markt beeinflussen, z.B. Arbeitsmarktentwicklung, steuerpolitische Entwicklungen.[740] Es ist von Vorteil diese Rahmenbedingungen im Vorfeld zu kennen um so möglichst schnell auf Veränderungen reagieren zu können.

(3) Kunden
Wichtig für eine spätere erfolgreiche Vermarktung einer Dienstleistung ist die genaue Kenntnis der Kunden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine vorherige, genaue Definition der Zielgruppe.[741] Richtet sich das Dienstleistungsangebot beispielsweise an kleine und mittelgroße Unternehmen oder ist es für Großunternehmen konzipiert? Sinnvoll ist es Kundenprofile zu erstellen, denn nur mit genauen Kundeninformationen ist es möglich die angebotenen Dienstleistung laufend zu verbessern.[742] Insgesamt kann zwischen Privatkunden und Geschäftskunden unterschieden werden, wobei für Beratungsunternehmen in erster Linie Geschäftskunden eine Rolle spielen. Kundendaten wie Branche, Standort und Zahlungsverhalten etc. sind wichtig:[743]

[738] Vgl. Weickert, 2000, S. 108 ff und Anderson/Woodcock, 1996,S. 115 ff.
[739] Vgl. Weickert, 2000, S. 108 und BMWI,2000, S 14.
[740] Vgl. Weickert, 2000, S. 109.
[741] Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 87.
[742] Ein ständiger Verbesserungsprozess von Dienstleistungsangeboten ist besonders wichtig, da Dienstleistungsangebote nicht wie Produkte durch beispielsweise Patente oder andere Schutzrechte geschützt werden können und oftmals sehr schnell von der Konkurrenz nachgeahmt werden.
[743] Vgl. Rasner/Füser/Faix, 1997, S.87ff und Weickert, 2000, S. 110.

(4) Wettbewerber

Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu kennen ist notwendig für das Überleben des Unternehmens. Beispielsweise können nur dann Alleinstellungsmerkmale entwickelt oder eine Marktnische gefunden werden, wenn genaue Informationen über die Konkurrenz, wie Image, Marketing, Umsatz etc. vorliegen.[744]

(5) Weitere Umfeldbedingungen einer Unternehmensgründung

Neben den oben beschriebenen marktbeeinflussenden bzw. marktabhängigen Faktoren wird eine Unternehmensgründung durch weitere Aspekte, wie Familie[745], potenzielle Geschäftspartner, Arbeitnehmer und den persönlichen Hintergrund des Gründers beeinflusst.

Neben den hier aufgeführten potenziellen Umfeldfaktoren ist es in jedem Falle notwendig, dass Unternehmensgründer weitere für ihre spezielle Gründungssituation charakteristische Umfeldfaktoren identifizieren und in die Analyse einbeziehen.

Detailliertere Informationen und Checklisten zu den verschiedenen Umfeldfaktoren finden sich in „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm*).*

Umfeldanalyse

Für eine Bewertung der genannten Faktoren ist die Anwendung einer Stakeholderanalyse[746] besonders geeignet. Sie ermöglicht eine Umfeldanalyse und erste Ableitung möglicher Risiken durch Überprüfung aller Interessengruppen am Gründungsprojekt.

---

[744] Vgl. Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 94; Weickert, 2000, S. 111.

[745] Die Familie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Durchführung einer Gründung, (vgl. dazu unter anderem empirische Untersuchung, Anhang III, S. 3, Spalte 4 „Erfolgsfaktoren“)

[746] Stakeholder sind alle Institutionen und Personen(gruppen), die ein Interesse am Projekt haben (to have a stake in = Interesse haben an) bzw. an dem Projekt beteiligt oder davon betroffen sind. (vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S. 40). Im Rahmen dieser Untersuchung wird die aus dem Projektmanagement stammende Stakeholderanalyse etwas erweitert um Sie für Gründungsvorhaben besser nutzen zu können. Neben Betroffenen und Beteiligten werden hier zusätzlich Umfeldbedingungen, wie Inflationsraten, Informationsverfügbarkeit und Arbeitsmarktentwicklung, mit der Stakeholderanalyse bewertet.

Eine Stakeholderanalyse kann wie folgt ablaufen:

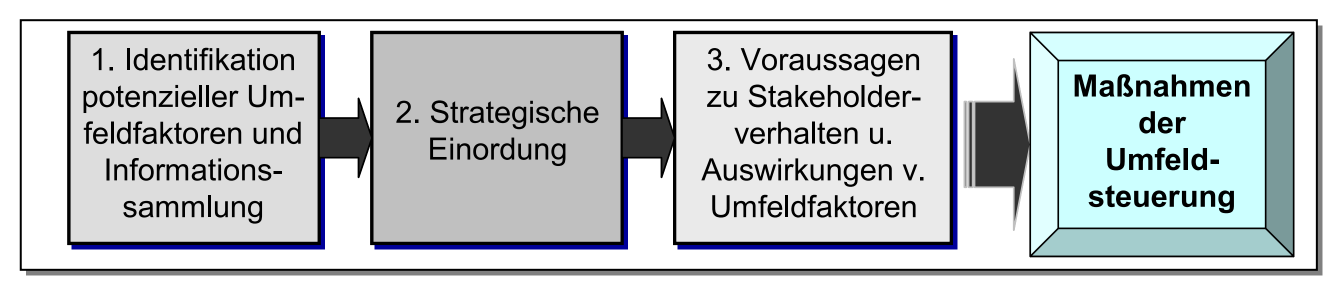


Abbildung 51: ABLAUF EINER UMFELDANALYSE ZUR BEWERTUNG VON MARKT UND WEITEREN UMFELDFAKTOREN[747]

Eine grafische Übersicht fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen und ordnet Symbole in verschiedene Felder. Jedes Symbol steht für einen bestimmten Umfeldfaktor. Die Felder repräsentieren das Ausmaß der zu erwartenden Unterstützung bzw. positiven Auswirkung und das Ausmaß der zu erwartenden Konflikte bzw. negativen Auswirkungen.

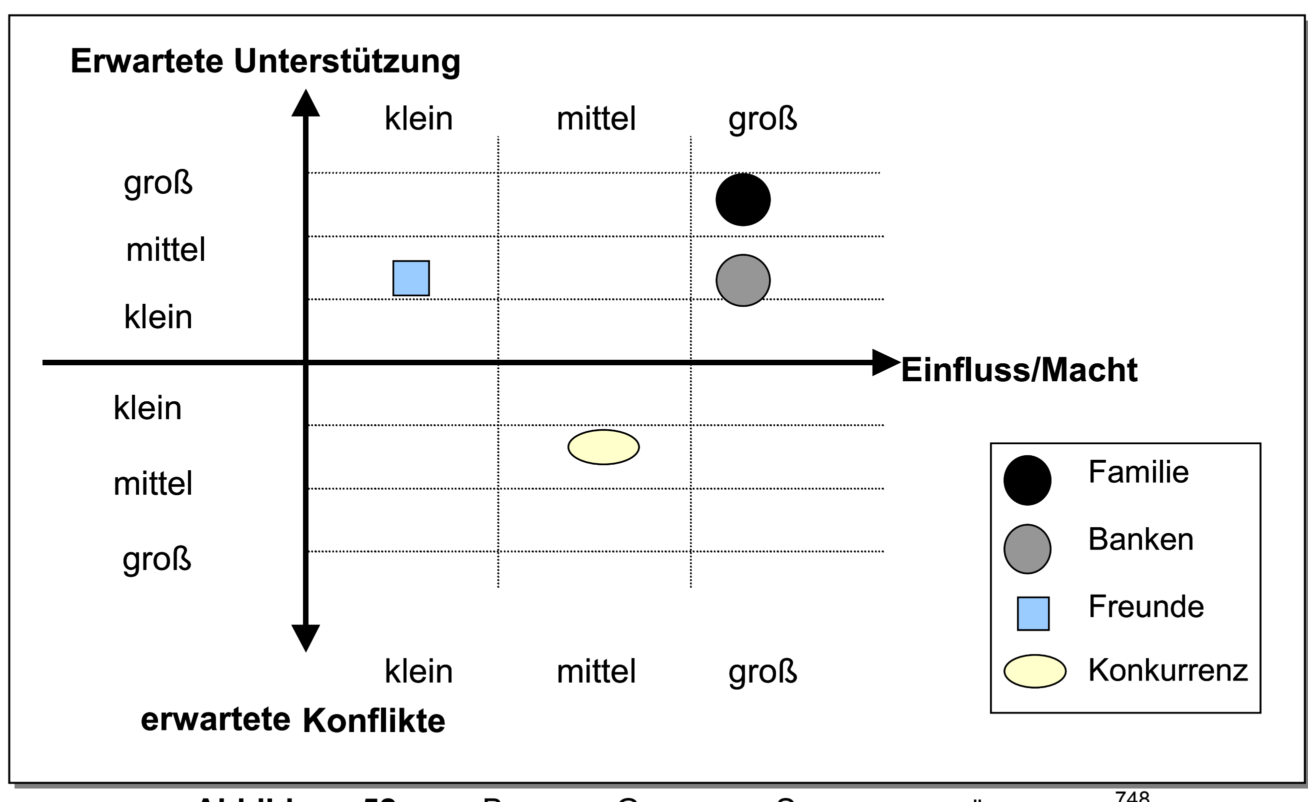


Abbildung 52: BEISPIEL: GRAFISCHE STAKEHOLDERÜBERSICHT[748]

In diese Grafik können auch die in der Marktanalyse ermittelten Faktoren eingeordnet werden, um eine schnelle und einfache Übersicht über die Auswirkungen der verschiedenen Marktfaktoren zu gewinnen.

[747] In Anlehnung an Abresch, 1998, S. 67.
[748] Dworatschek, 2003 und in Anlehnung an Abresch, 1998, S. 74.

Als *Ergebnis* können dann abschließend *Maßnahmen zur Umfeldsteuerung* abgeleitet werden.

Standortanalyse

Den Standortfaktoren kommt im Beratungsgeschäft keine hohe Bedeutung zu. Die immer günstiger werdenden Flugverbindungen ermöglichen heute ein problemloses überregionales Arbeiten.[749] Trotzdem sollten bei der Standortwahl unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Diese Gesichtspunkte beziehen sich bei der Standortwahl von Beratungsunternehmen in erster Linie auf Kostenaspekte und die Möglichkeiten Netzwerkpartner zu finden und schnelle Anbindungen zu Verkehrsmitteln (Flugzeug, Bahn, etc. zu haben. Für die Standortwahl eines Beratungsunternehmens sind beispielsweise eine zentrale Lage, die Nähe zu Technologie- und Gründerzentren oder Universitäten und gute Verkehrsanbindungen wichtig.[750]

Wahl der Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform entscheidet über eine Reihe von Fragen, die Steuer- und Haftungsrecht betreffen und ist somit ein wichtiger Faktor im Rahmen der Unternehmensgründung.[751] Allerdings ist die Rechtsformwahl in erster Linie abhängig vom jeweiligen Einzelfall, so dass an dieser Stelle nur wenige allgemeingültige Empfehlungen gegeben werden können.

Besonders wichtig bei der Entscheidung für eine Rechtsform ist der Rat von Rechts- und Steuerberatern. Diese haben in der Regel einen guten Überblick und viel Erfahrung.

Generell ist es zunächst sinnvoller, mit kleinen Lösungen zu beginnen (z.B. Einzelunternehmer) und sich im Zeitablauf zu größeren hinzuarbeiten, denn der Übergang in eine andere Rechtform kann auch noch später relativ problemlos durchgeführt werden.

Insgesamt müssen folgende Punkte bei der Wahl der Rechtsform berücksichtigt werden:[752]

[749] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 367, Spalte 5, „Erfolgsfaktoren").
[750] Vgl. Möller, 1997, S. 19, BMWI, (Starthilfe) 2000, S. 21, IHK (o.A.), 1998, S. 33.
[751] Vgl. Computer-Zeitung, 02.11.2000, Nr. 44, S. 52 (o.A.).
[752] Donau, 2000, S. 304 ff und Rasner/Füser/Faix, 1997, S.157.

- Haftung / Risikoverteilung
- Geschäftsführung
- Gewinn- / Verlustverteilung
- Eigen-/ Fremdfinanzierung
- Überschaubarkeit und Handhabung
- Kosten / Gründungsaufwand
- Nachfolgeregelung
- Steuerliche Gesichtspunkte
- Rechnungslegung

5.2.1.2.4 Steuern, Gebühren, Gesetze und Vorschriften

Staatliche Einflussfaktoren, wie Steuern und Gebühren, sowie Gesetzte und Vorschriften spielen bei der Gründung von Beratungsunternehmen eine eher untergeordnete Rolle. Steuern und Gebühren spielen bei weiteren Planungsaktivitäten, wie Kostenplanung, eine Rolle. Um eine sinnvolle Projektplanung durchführen zu können, müssen frühzeitig steuerliche Regelungen sowie Gesetze und Vorschriften bekannt sein. Ohne die Kenntnis relevanter steuerlicher Grundlagen können beispielsweise in der Kosten und Finanzplanungen keine realistischen Daten errechnet werden.
Zu einem sinnvollen Umgang mit steuerlichen Regelungen kann ein Unternehmensgründer in der Regel nur in Zusammenarbeit mit einem Steuerberater kommen.
Neben steuerlichen Belastungen sind des Weiteren auch je nach Geschäftart unterschiedliche Gebühren bzw. Beiträge, wie z.B. Kammerbeiträge, und Beiträge für Verbandsmitgliedschaften etc.) zu entrichten.

Neben steuerlichen Fragen sind auch Gesetze und Vorschriften für jeden Unternehmensgründer relevant. Sicherlich gilt auch hier der Grundsatz, dass bei rechtlichen Fragen immer fachkundige Unterstützung von einem Juristen notwendig ist. Allerdings sollte jeder Gründer Kenntnis der wichtigsten gesetzlichen Regelungen haben.
Von Fall zu Fall müssen auch Vorschriften beachtet werden die sich z.B. aus Mitgliedschaften oder Zertifizierungen ergeben. Eine Zertifizierung beispielsweise nach einem Umweltauditsystem macht die Einhaltung bestimmter Vorgaben notwendig. Da solche Vorgaben für Beratungsunternehmen kaum eine Rolle spielen, werden sie an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

Informationen über Steuerarten und relevante gesetzliche Regelungen liefert „Toolbox Gründungsprojekt“ (http://www.bridge-online.de/home.htm).

5.2.1.2.5 Ressourcenplanung (Ausstattung des Unternehmens)

Auch wenn die Ressourcenplanung für den Aufbau eines Beratungsunternehmens weniger komplex und umfangreich ist, als für den Aufbau von technischen Unternehmen, muss dennoch festgestellt werden welche Ressourcen, in welcher Menge für einen erfolgreichen Start wichtig sind, zumal eine Ressourcenplanung Grundvoraussetzung für die Kostenabschätzung ist. Für Beratungsunternehmen sind in erster Linie:

- Räumlichkeiten,
- Mitarbeiter,
- Büroausstattung (Möbel + Technik),
- Betriebsmittel (Papier, Toner, etc.)
- und gegebenenfalls ein Firmenwagen

notwendig.

Die erforderlichen Ressourcen können auf einfache Weise auf Basis der Projektstrukturplanung und der Ablauf- und Terminplanung ermittelt werden. Dazu ist ein Vorgehen in zwei Schritten sinnvoll:[753]

Schritt 1:

Für die verschiedenen Ressourcenarten muss zunächst festgestellt werden, in welchem Umfang sie benötigt werden. Dazu bietet sich eine Planung auf Basis der Arbeitspakete an. Auf diese Weise ist es möglich festzustellen wie viel der jeweiligen Ressource für jedes einzelne Arbeitspaket benötigt wird. In den Arbeitspaketbeschreibungen wurden bereits die benötigten Ressourcen für die Bearbeitung festgestellt, so dass diese Ressourcenmengen nur noch in eine Tabelle übertragen werden müssen. Hinter jedem Arbeitspaket wird nun einfach die notwendige Anzahl der jeweiligen Ressourcenart eingetragen.

[753] Vgl. Dworatschek, 2003.

Im Folgenden wird die Ressourcenplanung für die Ressource Personal exemplarisch dargestellt. Dazu werden hinter jedem Arbeitspaket in der Vorgangsliste die jeweils benötigten Personalmengen eingetragen. Nicht jedes Arbeitspaket muss voll von einer Person bearbeitet werden. Einige Tätigkeiten könne beispielsweise auch durch den Einsatz einer ½ oder ¼ Ressource erledigt werden.

Nr.	AP- Bezeichnung	Personalressourcen					
		PL	Sek.	Jurist (ext.)	Steuerb. (ext.)	Assist. (Student)	Berater
1.	**Projektmanagement**						
1.1	Zielfestlegung						
1.2	Projektplanung						
1.3	Änderungen managen						
1.4	kontinuierliche Steuerung						
1.5	Evaluation						
2.	**Rechtliche Grundlagen**						
2.1	Verträge						
2.2	Rechtsform						
2.3	Steuern und Gebühren						
2.4	Gesetze und Vorschriften						
3.	**Studien und Analysen**						
3.1	Standortanalyse						
3.2	Marktanalyse						
3.3	Umfeldbewertung						
3.4	Risikobewertung						
4.	**Infrastruktur**						
4.1	Gebäude/Räume						
4.2	Ausstattung						
4.3	Mitarbeiter						
5.	**Versch. Aktivitäten**						
5.1	Businessplan						
5.2	Verhandlungen						
5.3	Corporate Identity						
5.4	Kontakte						
5.5	Marketingkonzept						
6.	**Laufender Betrieb**						
6.1	Aufbau- u. Ablauforg.						
6.2	Finanzmittelmanagem.						
6.3	Mitarbeiter führen						
6.4	Unternehmens-entwicklung						
6.5	Marketing						
6.6	Innovation						

Tabelle 20: TABELLE: PERSONAL-RESSOURCEN JE ARBEITSPAKET[754]

[754] Diese Tabelle basiert auf den im Projektstrukturplan dargestellten Arbeitspaketen.

Schritt 2

Mit Hilfe des Balkenplans kann dann die zeitliche Zuordnung der einzelnen Ressourcenarten ermittelt werden. Dazu werden im Balkenplan die je Zeiteinheit benötigten Ressourcenmengen der jeweiligen Ressourcenart zu jedem Arbeitspaket eingetragen.

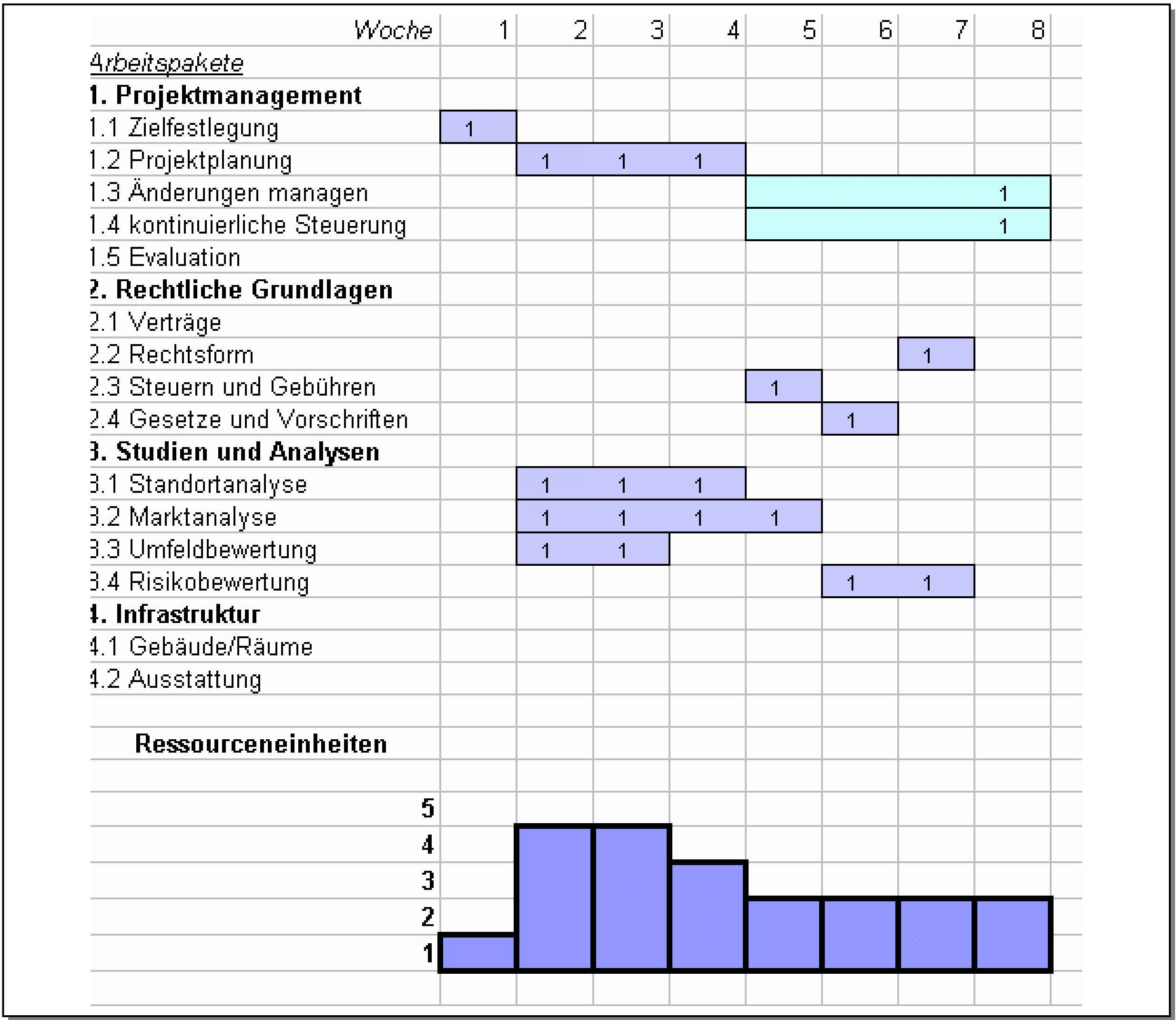


Abbildung 53: FESTSTELLUNG DES RESSOURCENBEDARFS JE ZEITEINHEIT AUS DEM BALKENPLAN AM BEISPIEL PERSONAL (AUSSCHNITT)[755]

Diese Darstellung ermöglicht eine einfache Aufsummierung der benötigten Ressource je Zeiteinheit. Auf diese Weise kann dann sehr schnell ein Ressourcenhistogramm, wie im unteren Abschnitt der Abbildung dargestellt, erstellt werden.

[755] Vgl. Dworatschek, 2003, o.S.

Ein Ressourcenhistogramm zeigt, zu welchen Zeiteinheiten und für welche Dauer einzelne Ressourcen benötigt werden.[756] Somit lässt sich leicht feststellen, ob die benötigten Ressourcen durch die tatsächlich verfügbaren Ressourcen abgedeckt werden können. Übersteigt der Bedarf die Verfügbarkeit, gibt es zwei Möglichkeiten einen Abgleich herzustellen[757]:

(1) Beschaffung zusätzlicher Ressourcen (z.B. Einstellung von Personal)
→ Achtung diese Maßnahme führt grundsätzlich zu Kostensteigerungen, es muss also im Vorfeld anhand der Kosten- und Finanzierungsplanung festgestellt werden, ob die notwendigen Mittel dafür vorhanden sind.

(2) Verschiebung einzelner Arbeitspakete im Rahmen ihrer zeitlichen Lage.

Nach Abschluss der Ressourcenplanung liegt eine ausführliche Übersicht über die während der Gründungsphasen benötigten Ressourcen vor.
Grundsätzlich sollte die Planung des Bedarf und darauf aufbauend die Ermittlung der Verfügbarkeit immer im Zusammenhang mit der Ablauf- und Terminplanung und mit der Kosten- und Finanzplanung durchgeführt werden. Einerseits ist ohne eine Ablauf- und Terminplanung die zeitliche Einordnung des Ressourcenbedarfs nicht möglich. Andererseits stehen Ressourcenplanung und Kostenplanung in wechselseitigem Verhältnis zueinander. Die Kosten können nur ermittelt werden, wenn feststeht welche Ressourcen in welcher Menge benötigt werden, andersherum können aber die Ressourcenmengen nur geplant werden, wenn bekannt ist, zu welchen Zeiten wie viel Kapital zur Verfügung steht, mit dem die Ressourcen bezahlt werden können.

5.2.1.2.6 Kosten- Finanz- und Umsatzplanung

Eine gut durchdachte und in allen Bereichen begründbare Kosten, Finanzierungs- und Umsatzplanung ist unumgänglich für ein erfolgreiches Gründungsvorhaben. Diese Daten spielen nicht nur für den Gründer selbst, sondern besonders auch für Verhandlungen mit potenziellen Geldgebern eine überdurchschnittlich wichtige Rolle.[758]

[756] Vgl. Ewert/Janssen u.a. 1996, S. 235.
[757] Vgl: Müller-Ettrich, 1998, S. 589 f und Dworatschek, 2003.
[758] Vgl. Möller, 1997, S. 31.

„Informiert Euch vorab bei neutralen Beratern, welche Unterlagen ein Kreditinstitut tatsächlich benötigt und wie eine schlüssige Planrechnung aufgebaut wird. Von vornherein vollständigen Anträgen wird sich der Sachbearbeiter voraussichtlich wohlwollender widmen.“[759] Speziell für Dienstleistungsunternehmen, wie Beratungsunternehmen, spielt dieser Aspekt eine hervorzuhebende Rolle, denn reine Dienstleister haben eine schwierigere Ausgangssituation bei der Finanzierung, *„denn der gesamte Firmenwert liegt in den Köpfen der Gründer“.*[760]

Kostenplanung

Um eine vollständige Kostenplanung zu erstellen müssen folgende Kosten berücksichtigt werden:

(1) Kosten für den Start des Unternehmens
(2) Lebenshaltungskosten für den Gründer (und ggf. seine Familie)

Die Kosten für den *Unternehmensstart* lassen sich durch Kostenzuordnung zu jedem einzelnen Arbeitspaket ermitteln.

Um die Gesamtkosten je Arbeitspaket ermitteln zu können, ist es notwendig, dass der Ressourcenbedarf ermittelt worden ist. Dieser Ressourcenbedarf ist im vorangegangenen Kapitel bereits sowohl einzelnen Arbeitspaketen als auch den Perioden des Projektes (Wochen) zugeordnet worden. Es muss also nur noch festgestellt werden welche Ressource wie viel kostet.[761]

Eine einfache Möglichkeit bietet die zeitliche Zuordnung der Kosten mit Hilfe des Balkenplanes. Folgendes Beispiel verdeutlicht eine Kostenplanung mit Hilfe des Balkenplanes am Beispiel der Personalkosten.

Die Zahlen in den jeweiligen oberen Balken geben die Ressourcenmenge je Zeiteinheit an, die Summen in den unteren Balken kennzeichnen die Kosten je Ressource pro Zeiteinheit.

[759] VDI-Nachrichten (o.A)., 09.02.04, Nr. 28, S. 22).

[760] Computer-Zeitung (o.A.), Nr. 15/ /.4.2003, S. 21 Insbesondere bei der Vergabe von Risikokapital haben Dienstleistungsunternehmen in diesem Zusammenhang nur sehr wenig Chancen, vgl. dazu auch empirische Untersuchung , Anhang,III,S. 366, Spalte 4, „Besonderheiten von Gründungen im DL_Bereich“).

[761] Dworatschek, 2003;o.S. und Blume, 1998, S. 624 – 627.

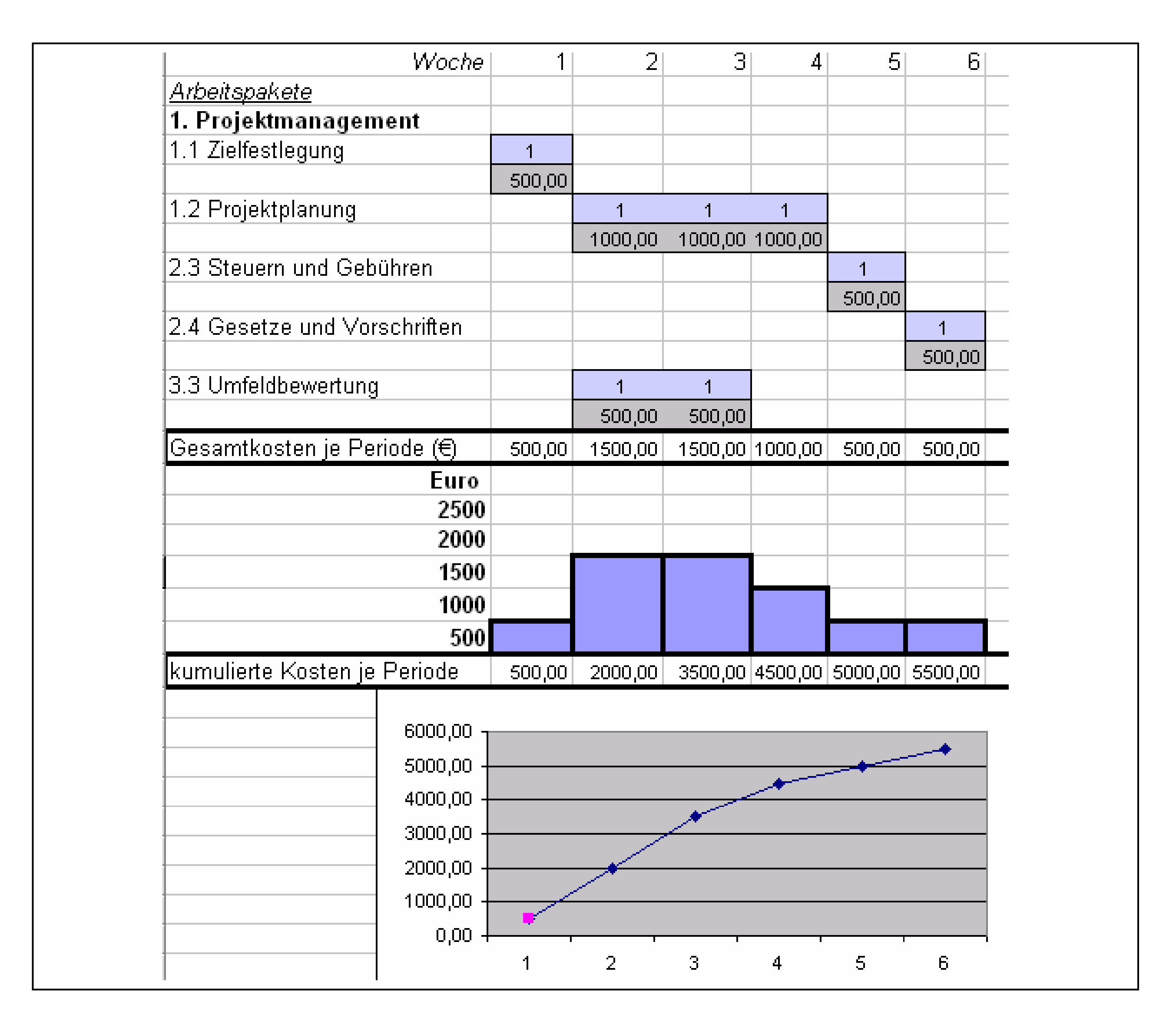


Abbildung 54: PERSONALKOSTEN JE ARBEITSPAKET, KOSTENGANG- UND KOSTENSUMMENLINIE (AUSSCHNITT) ANHAND DES BALKENPLANS[762]

Neben den Kosten für Planung und Aufbau des Unternehmens darf der *persönliche Bedarf* des Gründers/der Gründerin (und seiner/ihrer Familie) nicht vergessen werden. Beiträge für Krankenkasse und Rentenversicherung beispielsweise müssen vom Unternehmer selbst getragen werden. [763]

[762] in Anlehnung an Dworatschek, 2003.
[763] Vgl. BMWI: Starthilfe, 2000, S. 40.

Nach Planung der Kosten für den Unternehmensstart und der persönlichen Kosten steht zunächst fest, wie viel Kapital während der Unternehmensgründung benötigt wird. In einem nächsten Schritt ist es nun notwendig festzulegen, wie eine möglichst günstige Finanzierung erfolgen kann.

Finanzierung

Die Finanzierung ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensgründung.[764] Generell ist für die Finanzierung einer Unternehmensgründung eine Dreiteilung zwischen Eigen, Fremd- und Fördermitteln sinnvoll. [765]

Insgesamt ist zu beachten, dass die Kapitalbeschaffung für Gründer zurzeit aufgrund der wirtschaftlichen Lage allgemein als schwierig einzustufen ist. Für Gründer von Beratungsunternehmen ist die Kapitalbeschaffung noch weiter erschwert, da viele Kapitalgeber eher prestigeträchtige Gründungen in innovativen technischen Bereichen (z.B. Biotechnologie) unterstützen als Gründungen im immateriellen und wissensintensiven Beratungsgeschäft mit wenig greifbaren Produkten.[766] Auch zukünftig müssen Grünungswillige mit erheblichen Problemen bei der Beschaffung von Kapital rechnen, da Banken durch die EU-Vereinbarungen BASEL II ab 2006 gezwungen sind Kredite stärker mit Eigenkapital zu hinterlegen[767]. *„Für Gründer bleibt das Geld weiter knapp – und wird vielleicht noch knapper“.*[768]

Umsatzschätzung

Für erfolgreiche Verhandlungen mit Kapitalgebern und effiziente Beratungsgespräche mit Gründungsberatern ist zusätzlich zur Kostenplanung auch eine Abschätzung von Umsätzen bzw. Gewinnen für die ersten drei Jahre der Geschäftstätigkeit erforderlich. [769]

[764] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 367, Spalte 4 „Erfolgsfaktoren“.
[765] Vgl Winckler, 2000, S. 404 und Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 224 und BMWI: Starthilfe, 2000, S: 46.
[766] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III; S. 366, Bereich „Besonderheiten von DL-Gründungen.“
[767] Ab 2006 sind zwischen 14% und 28% notwendig (vgl. Starscheg, 2004, S. 14).
[768] Straschеg, 2004, S.14.
[769] Vgl. Petersen, 2000, S. 371ff und Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 225 und BMWI:Starthilfe, 2000, S. 40/41.

5.2.1.2.7 Risiken und Versicherungen

Bereits während der Projektplanung sollten Grundlagen des Risikomanagements genutzt werden.[770] Zum einen um während des Gründungsprojektes mögliche Risiken zu identifizieren und mit Ihnen umzugehen, zum anderen um während des späteren Geschäftsbetriebes die Methodik des Risikomanagements zu beherrschen und über mögliche Risiken informiert zu sein.

Die Notwendigkeit der Durchführung einer Risikoanalyse bereits während der Projektplanung, also vor dem eigentlichen Projektbeginn wird durch das so genannte „Risiko-Management-Dilemma“[771] verdeutlicht.

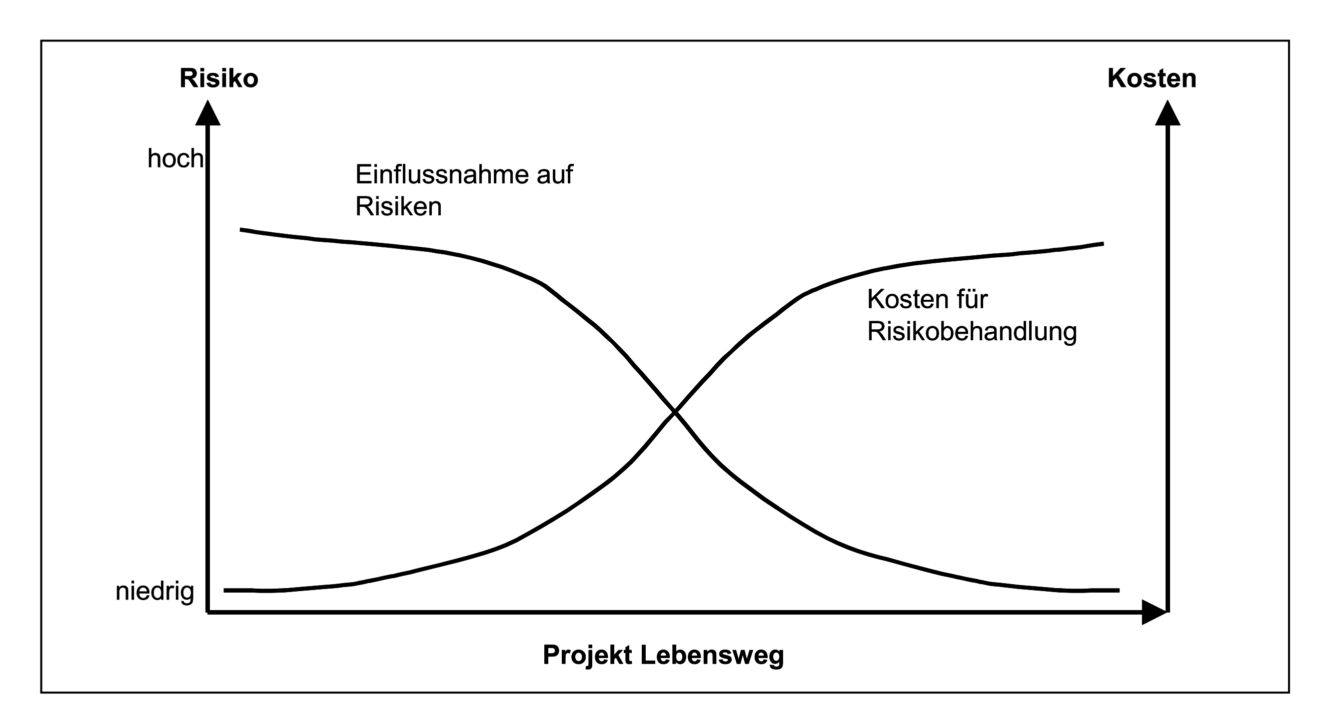


Abbildung 55: RISIKO-MANAGEMENT-DILEMMA[772]

In den frühen Projektphasen ist es noch möglich, Einfluss auf das Auftreten eines Risikos zu nehmen, beispielsweise durch Planänderungen oder rechtzeitiges Einleiten von risikominimierenden Maßnahmen. In späteren Phasen ist die Einflussnahme aufgrund des Projektfortschritts (Planänderungen sind nicht mehr so leicht möglich, viel Kapital ist gebunden) deutlich schwieriger, die Kosten für die Behandlung eines Risikos steigen stark an.[773]

[770] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 369, Spalte 4, „Einsatz von PM-Methoden“.
[771] Gray/Larson, 2002, S. 153.
[772] Vgl.Gray/Larson, 2002, S. 154.
[773] Vgl. Gray/Larson, 2002, S. 154

Angepasst auf die Erfordernisse kleiner und mittlerer Unternehmen[774] (nach einer Gründung entsteht zunächst ein kleines Unternehmen) kann ein Risikomanagement in folgenden Schritten erfolgen[775]:

1. Risikoidentifikation (bestehende und zukünftige Risiken):

Die Risiken für die Gründungsphasen (also das Projekt „Gründung“) lassen sich am einfachsten auf Basis der Arbeitspakte ermitteln. Für jedes Arbeitspaket wird festgestellt ob[776]:

- Ein sachliches Risiko,
- Ein terminliches Risiko,
- Ein finanzielles Risiko besteht und
- Auswirkungen auf andere Arbeitspakete zu erwarten sind.

Für den späteren Geschäftsbetrieb bietet es sich an die Risiken für die einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens (z.B. Absatzrisiken, Personalrisiken) zu identifizieren.[777] Auf diese Weise ist es einfacher Risken zu identifizieren, als wenn das Unternehmen als Ganzes betrachtet wird.

2. Risikobewertung

Nachdem mögliche Risiken gesammelt wurden müssen diese nun bewertet werden. Die Bewertung kann anhand von 2 Fragen erfolgen:

„Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der jeweiligen potenziellen Störung?“ und *„Wie groß sind (bei Eintritt der Störung) die Auswirkungen auf die Kosten?“*[778]

3. Risikoklassifikation

Mit der Risikoklassifikation werden die Risiken nach ihrer „Behandlungsbedürftigkeit“[779] geordnet. Dadurch entsteht eine Auswahl der Risiken, die behandelt werden müssen.[780] Hier bieten sich zur Vereinfachung verschiedene Möglichkeiten:

---

[774] Das gesamte Risikomanagement –Instrumentarium ist für KMU aufgrund begrenzter personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen nicht anwendbar.

[775] Vgl. Dörrenberg/Wiebusch, 2002, S. 43f und BMWI Gründerzeiten (Versicherungen für Selbstständige), 10/2000;S. 3

[776] Vgl. Dörrenberg/Wiebusch, 2002, S. 43 und Ewert/Janssen u.a, 1996, S. 203ff.

[777] Vgl. Biermann, 1999, S. 93.

[778] Vgl. Ewert/Janßen u.a., 1996, S. 204.

[779] Ewert/Janssen u.a., 1996, S. 206.

[780] Es ist nicht zweckmäßig alle Risiken zu behandeln, da zum einen Ressourcen begrenzt sind und zum anderen der Einsatz für die Beseitigung im Verhältnis zur Schadenshöhe stehen muss.

- Bildung von Risikoklassen und Zuordnung der einzelnen Risiken zu diesen Klassen
- Risikoklassifikation anhand der ABC-Analyse
- Risikoklassifikation anhand der Portfoliotechnik[781]

Risiken können bezüglich des Gründungsprojektes beispielsweise in die *Risikoklassen* projektgefährdend, zukunftsgefährdend, hinderlich oder unbedeutend eingeteilt werden. [782] Im Hinblick auf den Geschäftsbetrieb würde man in der Risikoklassifikation an Stelle von „projektgefährdend" von „existenzgefährdend" sprechen müssen. Diese Klassen zeigen auf welche Risiken behandelt werden müssen und welche nicht. Ein existenzgefährdendes Risiko muss beispielsweise unbedingt behandelt werden, unbedeutende Risiken hingegen nicht. Möglichkeiten die Risikoklassifikation grafisch darzustellen bieten ABC-Analyse und Protfoliotechnik[783].

4. Risikobehandlung

Nach Identifikation Bewertung und Klassifikation von Risiken kann nun festgelegt werden, wie die Risiken behandelt werden sollen. Zur Risikobehandlung gibt es folgende 4 Möglichkeiten[784]:

- Vermeidung / Eliminierung von Risiken
- Verminderung von Risiken
- Übertragung von Risiken
- Versicherung von Risken

Eine Sonderform der Risikoübertragung ist die *Versicherung*. Tritt ein Risiko ein wird der entstandene Schaden von der Versicherung erstattet. Welche Risiken im Unternehmen generell versichert werden sollten und welche Aspekte beim Vertragabschluss berücksichtigt werden müssen werden im Folgenden beschrieben.

[781] Vgl. Dörrenberg/Wiebusch, 2002, S. 44 und Ewert/Janßen u.a., 1996, S. 208
[782] Vgl. Biermann, 1999, S. 92.
[783] Vgl. Ewert/Janssen, 1996, S. 208.
[784] vgl. Gray/Larson, 2002, S. 164ff und Dörrenberg/Wiebusch, 2002,S. 44 und Ewert/Janßen u.a., 1996, S. 208.

Versicherung

Nicht jedes Risiko kann durch geeignete Maßnahmen gesteuert werden. Aus diesem Grund ist es notwendig, Vorsorge durch Versicherungen zu treffen. Auch persönliche Risiken des Unternehmers, wie Krankheit, Unfall oder Berufsunfähigkeit sollten abgesichert werden um die Existenz des Gründers und seiner Familie nicht zu gefährden.[785]

Hinweise dafür, welche Versicherungen wirklich notwendig sind, kann zum einen die durchgeführte Risikoanalyse beantworten, zum anderen hilft auch eine umfassende Beratung durch Dritte bei der Auswahl von Versicherung und Versicherer. Einen Überblick über die wichtigsten persönlichen und betrieblichen Versicherungen für Unternehmer gibt „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm).

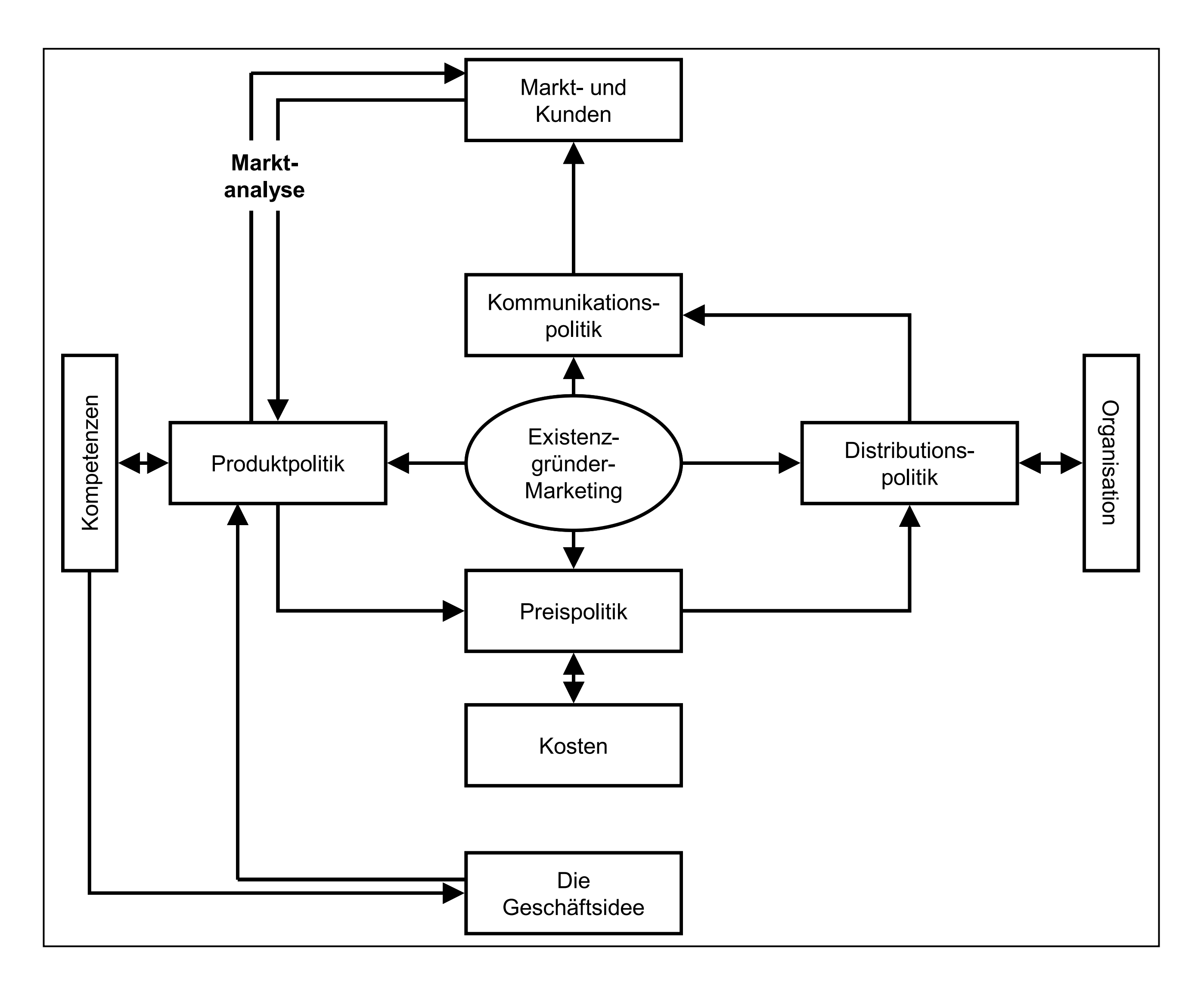
[785] Vgl. BMWI (Starthilfe), 2000, S. 63ff.

5.2.1.2.8 Marketingkonzept

Ein Marketingkonzept muss bereits in der Planungsphase entwickelt werden, da es für die Erstellung des Businessplanes relevant ist. Es kommt hinzu, dass viele Gründer ein konsequentes und systematisches Bearbeiten des Marktes vernachlässigen, da sie sich beispielsweise zu stark auf persönliche Kontakte verlassen.[786] Hier kann ein umfassend ausgearbeitetes Marketingkonzept Abhilfe schaffen und den späteren Erfolg eines Unternehmens mitbegründen.
Wer bereits ein detailliertes Unternehmenskonzept erarbeitet hat, hat damit gleichzeitig die erforderlichen Faktoren seines Marketings festgelegt.[787]

Ein Marketingkonzept hilft dabei das Unternehmen zu positionieren. Für eine Marketingkonzeption sind verschiedene Fragen zu klären[788]: Folgende Abbildung stellt Aspekte und Zusammenhänge des Marketings zusammenfassend dar.

[786] Vgl. Trechow, 2002, S. 38.
[787] Vgl. BMWI, Nr. 20 aktualisierte Ausgabe 10/2000.
[788] Vgl. Tauchnitz, 2000, S. 139.



Die Überlegungen zu einem Marketingkonzept bilden eine Basis ein erfolgreiches Marketing im späteren Geschäftsbetrieb.

Nähere Erläuterungen zur Entwicklung eines Marketingkonzeptes finden sich in „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm).

[789] Vgl. Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 275;

5.2.1.2.9 Projektkontrolle und -steuerung

Die Steuerung eines Unternehmensgründungsprojektes beinhaltet die integrierte Betrachtung von Terminen, Kosten und Leistung und somit die Kontrolle des Projektes (vgl. magisches Dreieck) die Ermittlung des Projektfortschritts und mögliche Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen. Kontrolle und Steuerung eines Unternehmensgründungsprojektes sind erfolgsentscheidend.[790] Die Methoden der Projektsteuerung sind in diesem Zusammenhang sehr geeignet.[791] Die umfassenden Methoden des Projektmanagement müssen dazu aber vereinfacht und auf die Situation einer Unternehmensgründung angepasst werden.

Ein sehr anschauliches Modell zum *generellen Vorgehen zur Kontrolle von Leistung, Terminen und Kosten* bietet der IPMI-Regelkreismodell der Führungsfunktionen.[792]

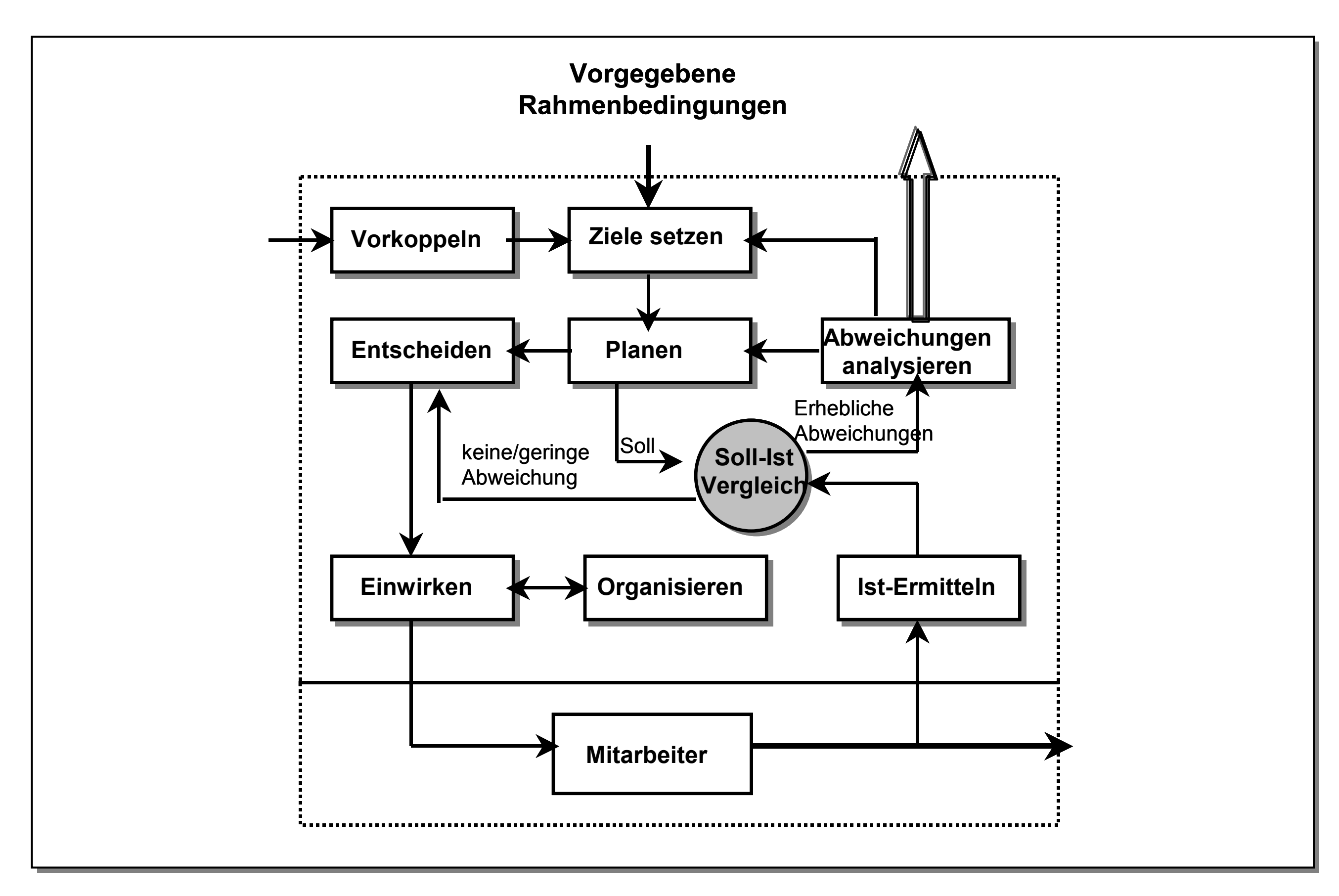


Abbildung 57: REGELKREISMODELL[793]

[790] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 367 Spalte 4 „Erfolgsfaktoren“
[791] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 369 Spalte 4 „Einsatz von PM-Methoden.“
[792] Vgl. Dworatschek, 1998, S. 5-24.
[793] Vgl. Dworatschek, 1998, S. 14 und Dworatschek, 2003 (Vorlesungsunterlagen Einführung in das PM, 2003).

Aus vorausschauenden Überlegungen (Vorkoppeln), vorgegebenen Rahmenbedingungen und den gesetzten Zielen (Ziele setzen) wurde in einem ersten Schritt eine Projektplanung (Planen) entwickelt. Diese Planung liefert die „Soll-Daten“. Diese Daten müssen nun im Rahmen der Projektkontrolle kontinuierlich mit den tatsächlichen Daten (Ist-Daten) verglichen werden. Diese Ist-Daten ergeben sich aus dem realen Projektablauf. In diesem Projektablauf werden Entscheidungen getroffen (Entscheiden), es wird koordiniert, kommuniziert und mit anderen zusammengearbeitet (Einwirken) und es werden Regelungen, wie Art der Dokumentation, Form der Zusammenarbeit, getroffen (Organisieren).
Nach dem Soll-/Ist-Vergleich bieten sich 2 Entscheidungsalternativen:

(1) Bei keinen oder geringen Abweichungen:
Fortfahren wie gehabt (Entscheiden, Einwirken, Organisieren)

(2) Bei erheblichen Abweichungen:
Abweichungen analysieren, ggf. Planänderungen oder Projektabbruch

Zur Kontrolle der Termine können Netz- bzw. Balkenpläne verwendet werden. Die Kostenkontrolle kann auf Basis der Kostenplanung erfolgen.
Eine alleinige Kontrolle von Terminen und Kosten liefert aber noch keine Aussagen darüber, ob sich die Plan- und Ist-Kosten auf eine identische Leistung beziehen.[794] Deshalb ist zusätzlich eine Betrachtung des Leistungsfortschritts notwendig. Zur Feststellung des Leistungsfortschritts gibt es eine Vielzahl von Methoden, die aber aufgrund ihrer Komplexität für die Anwendung im Gründungsprozess größtenteils nicht geeignet sind. [795]
Eine praktikable und in der Praxis weit verbreitete Methode ist die so genannte Offene-Punkte-Liste (OPL). Diese kann in etwas abgewandelter Form auch für Gründungsvorhaben genutzt werden:

[794] Vgl. Dörrenberg/Wiebusch, 2002, S. 38.
[795] Informationen zu Methoden für die Ermittlung des Leistungsfortschritts finden sich unter anderen in: Motzel (PMF), 1998, S.699ff.

Nr.	AP-Bezeichnung	Akt FSG[796]	Plan-Ende	tatsächl., Ende (real oder geschätzt)	Plan-kosten	tatsächl. Kosten (real oder geschätzt)	✓
1.	**Projektmanag.**						
1.1	Zielfestlegung	100%	Fr 07.01.05	07.01.2005	500	250	✓
1.2	Projektplanung	100%	Fr 28.01.05	Fr 28.01.05	3000	3000	✓
1.3	Änderungen managen	30%	Do 29.12.05	Do 29.12.05 (geschätzt)	1000	1000 (geschätzt)	
1.4	kontinuierliche Steuerung	30%	Do 29.12.05	Do 29.12.05 (geschätzt)	....	...	
1.5	Evaluation	0%	Fr 06.01.06	Fr 06.01.06 (geschätzt)	...	...	
2.	**Rechtliche Grundlagen**						
2.1	Verträge	0%	Fr 15.04.05	20.04.05	2000	4000 (geschätzt)	
2.2	Rechtsform	70%	Fr 18.02.05	23.04.05	...	...	
....	......	...	...	...	...	...	

Abbildung 58: UMGEARBEITETE OFFENE-PUNKTE-LISTE ZU EINEM STICHTAG (Z.B. 20.03.2005)[797]

Anhand dieser Tabelle lässt sich übersichtlich der Status der einzelnen Arbeitspakete sowohl in Hinblick auf Termine und Kosten als auch im Hinblick auf die Leistung darstellen.

Sind in der Kontrolle Abweichungen festgestellt worden, so müssen Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden, um die Abweichungen aufzufangen.

Für genauere Angaben zur Steuerung und Kontrolle des Gründungsprojektes siehe „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm).

[796] aktueller Fertigstellungsgrad (FSG): Der Fertigstellungsgrad ist das Verhältnis der zu einem Stichtag erbrachten Leistung zur Gesamtleistung eines Arbeitspaketes (oder Projektes) (vgl DIN 69901).Der Fertigstellungsgrad wird in % angegeben. Er kann im Unternehmensgründungsprozess nur die subjektive Meinung des Gründers wiederspiegeln und ist somit nicht ganz unproblematisch. Als Hilfsmittel um einen schnellen und unkomplizierten Überblick zu bekommen, ist er dennoch geeignet.
[797] erstellt auf Basis von Angaben in. Dörrenberg/Wiebusch, 2002, S. 38 und Möller/Dörrenberg, 2003, S. 83.

5.2.1.2.10 Businessplan

Die bis zu diesem Punkt beschriebenen Planungen richten sich in erster Linie nach „Innen“. Sie dienen der Planung, Steuerung und Information. Für das Auftreten nach „Außen“ wird ein knappes und übersichtlicheres Instrument benötigt. Dieses Instrument ist der so genannte Businessplan. Er richtet sich an Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten. Medien und Geschäftspartner[798] und hat in erster Linie eine Kommunikations- und Marketingfunktion.[799] Er soll vom Entwicklungspotenzial des Unternehmens und den „(....) Führungsqualitäten der Macher(...)“[800] überzeugen. Dementsprechend sollte ein Businessplan nach folgenden Gestaltungsvorgaben erstellt werden: [801]

- **Aussagekräftig:** alles was ein Investor wissen muss
- **Verständlich:** klare Sprache, Betonung des Kaufmännischen
- **Objektiv:** realistische und vollständige Darstellung
- **Strukturiert:** klare Gliederung
- **Kurz:** etwa 30 Seiten inklusive Anhang
- **Eindrucksvoll:** ordentlich gebunden + gute Qualität

Ein Businessplan sollte folgende Gliederungspunkte enthalten:[802]

1. Executive Summary (Zusammenfassung)

Alle wichtigen Fakten werden zusammengefasst. Achtung: Der Executive Summary entscheidet wie das Anschreiben bei Bewerbungen oftmals darüber ob überhaupt weiter gelesen wird. Prägnante Argumente und harte Fakten wirken überzeugender als Übertreibungen und zu viele Details. Da ein Kapitalgeber in erster Linie an betriebswirtschaftlichen Strategien interessiert ist sollten diese im Vordergrund stehen.[803]

[798] Vgl. Klandt, 1999, S. 91
[799] Vgl. Möhrle, 2003, („Der professionelle „Business-Plan“)
[800] Hanny, 2003;S. 22.
[801] Vgl. Möhrle, 2003, („Der professionelle „Business-Plan“)
[802] Die Gliederung eines Businessplanes variiert in der relevanten Fachliteratur etwas, die hier dargestellten Punkte sind aus einem Abgleich verschiedener Quellen entstanden und geben den üblichen Standard in der Praxis wieder. (Quellen: Ripsas, 2000, S. 77f und Möhrle 2003 („Der professionelle „Business-Plan“) und Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 359 und BMWI: Starthilfe, 2000, S.18ff und Uebel/Helmke, 2003, S. 32ff und Campus Verlag, 2003, S. 611f und Dowling, 2003, S, 242f.
[803] Vgl. Ripsas, 2000, S. 88.

2. Der Gründer bzw. das Gründerteam

Hier sollte die Managementerfahrung des Gründer/ der Gründer beschrieben werden. Es muss deutlich werden, dass die Gründerpersonen in der Lage sind erfolgreich ein Unternehmen aufzubauen.[804] An dieser Stelle sollten nicht nur Erfahrungen und Qualifikationen aus der beruflichen Vergangenheit angeführt werden. Auch private bzw. soziale Aktivitäten (z.B. Organisation von Sportveranstaltungen, Verbandsarbeit etc.) liefern Argumente für die Eignung als Führungsperson. Soll die Gründung mit Mitarbeitern realisiert werden sind auch die Qualifikationen dieser Mitarbeiter und ihre jeweilige Eignung für das geplante Unternehmen zu beschreiben. (Erste Argumente für diesen Abschnitt des Businessplans liefert der Abschnitt „Anforderungen an den Unternehmensgründer“.

3. Die Geschäftsidee

Die Geschäftsidee muss möglicht präzise beschrieben werden. Dazu gehört neben einer allgemeinen Darstellung eine Beschreibung der Zielgruppe, des Kundennutzens sowie der Alleinstellungsmerkmale.[805] „Es zählen Inhalte und Fakten, keine Andeutungen und Hoffnungen.“[806]

4. Markt- und Wettbewerbsanalyse

In diesem Abschnitt geht es um Marktvolumen und Marktwachstum des Zielmarktes.[807] Weiterhin müssen Preise und Marktanteile berücksichtigt werden, eine Konkurrentenbeschreibung angefertigt und das sonstige Umfeld beschrieben werden.

5. Marketingkonzept

Hier sollte, orientiert an der Zielgruppe, das Marketingkonzept erläutert werden. Es enthält die Produkt- bzw. Dienstleistungspolitik, Preispolitik, Kommunikations- und Distributionspolitik. [808]

6. Zeit- und Realisationsplan

Die geplanten Zeiten lassen sich anschaulich mit dem Balkenplan darstellen. Zusätzlich zur Zeitplanung sollten hier in jedem Fall Meilensteine definiert werden.[809]

[804] Vgl. Ripsas, 2000, S.89.
[805] Vgl. Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 359.
[806] Hanny, 2003, S.22.
[807] Vgl. Möhrle, Vorlesungsunterlagen, 2003 (“Der professionelle Businessplan“) und Ripsas, 2000, S.89.
[808] Vgl. Möhrle, Vorlesungsunterlagen, 2003 (“Der professionelle Businessplan“) und Rasner/Füser/Faix, 1997, S: 361.

7. Finanzplan

Geplante Umsätze, Kosten- und Investitionen, Finanzierungsbedarf und Finanzierungsquellen sowie die Liquiditätsplanung und Cash-flow-Rechnung gehören in diesen Abschnitt.[810]

8. Risikoanalyse

In diesen Abschnitt gehören die in der Risikoanalyse identifizierten und bewerteten Risiken sowie Strategien zum Umgang mit diesen Risiken. [811]

9. Unternehmen

Das Unternehmen mit seinen Zielen, die Rechtsform des Unternehmens, der Standort des Unternehmens, steuerliche Aspekte und die Organisationsform sind Inhalt dieses Abschnitts.

10. Anlagen

Die Anlagen eines Businessplans enthalten die Lebensläufe der Gründer, komplette Produktinformationen (bei technischen Produkten z.B. Daten und Skizzen der Produkte).[812] Name und Anschrift von Steuerberater, Unternehmensberater und Anwalt sollten angegeben werden. Weiterhin detaillierte Ergebnisse aus Marktforschung und Finanzierungsplanung, ggf. ein Organisationsschema, Verträge und Erstaufträge.

[809] Vgl. Ripsas, 2000, S.94.
[810] Vgl. Rasner/Füser/Faix, S. 360.
[811] Vgl. Möhrle, 2003 (“Der professionelle Businessplan“).
[812] Vgl. Möhrle, 2003 (“Der professionelle Businessplan“).

5.2.1.2.11 Verhandlungen führen

Jeder Unternehmer muss repräsentative Aufgaben erfüllen. Dazu zählt insbesondere bei Beratungsunternehmen der Kontakt zum Kunden aber auch Mitarbeiter im eigenen Unternehmen, Kapitalgeber, Partner oder Unterauftragnehmer und staatliche Vertreter müssen durch richtiges Auftreten überzeugt werden. Nähere Informationen Für zur Verhandlungsführung finden in „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm)“.

5.2.1.2.12 Verträge

Jeder Gründer muss zunächst verschiedene Verträge schließen um überhaupt den Geschäftbetrieb starten zu können, aber auch im weiteren Lebenswegverlauf eines Unternehmens müssen immer wieder Verträge geschlossen werden. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine kurze Übersicht über die wichtigsten Verträge dargestellt.

Ein Vertrag sollte immer folgende Fragen beantworten[813]:

- Wer sind die Vertragparteien?
- Was soll geregelt werden?
- Wie ist die Laufzeit?
- Wie sehen die Kündigungsfristen aus?
- Wie sehen die Zahlungs- und Lieferbedingungen aus?
- Was geschieht bei Nicht-Einhaltung der Vertragsbedingungen?
-

Grundsätzlich sollte sich jeder Laie bei Vertragabschluss durch einen Rechtsanwalt beraten lassen. [814]

[813] Vgl. BMWI (Gründerzeiten: Thema Recht und Verträge), Nr. 35 aktualisierte Ausgabe 8/2000, S. 1.
[814] Vgl. Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 199.

5.2.1.3 Phasentyp 1c: Realisierung der Gründung

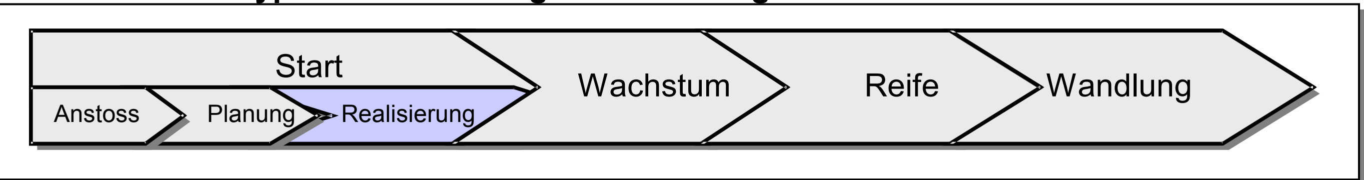


Abbildung 59: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (3)

In dieser letzten Gründungsphase werden die Planungsaspekte nun in ein greifbares System umgesetzt. Räume bzw. Gebäude werden angemietet und ausgestattet, Personal wird eingestellt. Der „laufende Betrieb“ mit Steuerungs- und Organisationsaufgaben und der Bearbeitung erster Aufträge beginnt.
Diese Realisierungsphase kann als eine Art Testbetrieb verstanden werden, der letztendlich Aufschluss darüber geben wird ob die ursprünglichen Planungen realistisch waren. Er ist weiterhin eine Bewährungsprobe für den/die Unternehmensgründer, deren Bewältigung über ein Fortbestehen des Unternehmens entscheidet.

5.2.1.3.1 Unternehmen gründen

Bis zu diesem Zeitpunk hat das Gründungsvorhaben noch nicht übermäßig viele Kosten verursacht. Wird aber mit der konkreten Planungsumsetzung begonnen, so werden beispielsweise durch Anmietung von Räumen, Einstellung von Mitarbeitern etc. schnell hohe Kosten verursacht. Aus diesem Grunde ist es an dieser Stelle für den bzw. die Gründer besonders wichtig sich noch einmal zu überlegen ob die Gründung mit dem bestehenden Konzept wirklich durchgeführt werden soll. Wenn diese Frage auch jetzt noch mit „JA“ beantwortet wird, kann die Planungsumsetzung beginnen. Dazu müssen in einem ersten Schritt verschiedene Formalitäten, wie Anmeldungen und Behördengänge, erledigt werden[815]. Die Art dieser Formalitäten wird in „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm) beschrieben.

[815] Vgl. Rasner/Füser/Faix, 1997, S. 264ff; BMWI (Starthilfe), 2000, S. 38f.

5.2.1.3.2 Aufbau des Unternehmens (Ressourcen beschaffen)

Neben Anmeldungen und anderen Behördengängen ist es jetzt außerdem wichtig die Arbeitsfähigkeit sicherzustellen, d.h. die in der Ressourcenplanung ermittelten benötigten Mittel müssen spätesten jetzt beschafft werden:

- Räume bzw. Gebäude müssen angemietet werden.
- Büroausstattung (Möbel und Technik) muss beschafft werden
- Ggf. sollten Firmenwagen beschafft werden
- Bei Bedarf muss Personal eingestellt werden.
- Betriebsmittel (z.B. Papier, Toner, Stifte etc.)

Für Tipps für den konkreten Unternehmensaufbau vergleiche Anhang 4 „Leitfaden Unternehmensgründung mit Projektmanagement“

5.2.1.3.3 Organisation und Personal

„*Für den laufenden Betrieb Ihres Unternehmens müssen Sie funktionierende Strukturen schaffen*.“[816] Funktionierende Strukturen lassen sich aber nur dann realisieren wenn aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen getroffen werden und Mitarbeiter eingestellt und in geeigneter Weise geführt werden. Im Folgenden werden mögliche Organisationsformen sowie Aspekte der Mitarbeitereinstellung und –führung beschrieben.

Aufbauorganisation und Ablauforganisation

Eine geeignete *Aufbauorganisation* organisiert ein am Ziel der Unternehmung orientiertes Zusammenwirken der verschiedenen Einheiten. Sie „*...ist die dauerhaft wirksame Gestaltung des statischen Beziehungszusammenhangs.“*[817] Die Aufbauorganisation sorgt dafür, dass Entscheidungen von den zuständigen Stellen getroffen werden, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens funktioniert und insgesamt das Zusammenwirken von Personen, Sachmitteln und Informationen systematisch abläuft.

Für die Gestaltung der Aufbauorganisation bieten sich verschiedene Organisationsformen. Welche letztendlich für ein Unternehmen gewählt wird sollte generell stark vom Zweck des

[816] Möller, 1997, S. 43.
[817] Chrobock, 1998, S. 885.

Unternehmens abhängen und die jeweiligen Erfordernisse im Unternehmen berücksichtigen.
„Der strukturelle Rahmen determiniert den Erfolg eines Unternehmens, da dessen Fähigkeit, auf Umweltveränderungen reagieren zu können sowie Umweltentwicklungen im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen, durch Organisationsstrukturen eingeschränkt, aber auch begünstigt werden kann.“[818]

Die einzelnen Modelle aus der Literatur sollen an dieser Stelle nicht beschrieben werden, da in einer so frühen Lebenswegphase komplexere Strukturen noch wenig sinnvoll sind, da zunächst nur wenig Mitarbeiter beschäftigt und wenig parallele Aufträge bearbeitet werden. Insgesamt ist es in dieser Lebensphase zunächst noch empfehlenswert mit einem einfachen Modell zu arbeiten. Grundsätzlich ist insbesondere für Beratungsunternehmen ein flexibles und für Neuerungen offenes Organisationsmodell geeignet.

Auch wenn eine Gründung zunächst allein durchgeführt wird sollte eine Organisationsstruktur entwickelt werden. Sie schafft Transparenz über die zu bearbeitenden Bereiche und bietet gleichzeitig eine Ablagestruktur anhand derer beispielsweise der Rechner strukturiert oder Unterlagen abgeheftet werden können. Weiterhin bildet eine vorhandene Struktur eine solide Basis für spätere Erweiterungen eines Unternehmens.

Die *Ablauforganisation* ist eng mit der Aufbauorganisation verknüpft und beschreibt die im Unternehmen ablaufenden Prozesse. Hier steht die Frage im Mittelpunkt *„Wer macht was, wie, wann, wo?“*[819] Es geht in erster Linie um zeitliche und/oder logische Zusammenhänge. Das können beispielsweise der Ablauf einer Auftragsabwicklung oder die Angebotsgestaltung sein.
Auch hier gilt, auch wenn das neue Unternehmen zunächst allein geführt wird, sollten bestimmte Abläufe vorher durchdacht werden. Der Unternehmer muss seine Zeit möglichst sinnvoll einteilen und dazu gehören Überlegungen wie beispielsweise ein Tag eingeteilt werden muss um alle anfallenden Arbeiten fristgerecht und effizient und effektiv ausführen zu können. Bei der Bearbeitung erster Aufträge muss der Kontakt zum Kunden organisiert werden, außerdem müssen Arbeitsabläufe zwischen dem Unternehmen und möglichen externen Partnern geplant und festgelegt werden. Auch Verwaltungsaufgaben, wie Buchführung müssen erledigt werden.

---
[818] Macharzina, 2003, S. 411.
[819] Schwab, 2004, S.37

Personal

Sobald die anfallenden Arbeiten im neu gegründeten Unternehmen nicht mehr vom Gründer allein bewältigt werden können sollte über die Einstellung von Mitarbeiter nachgedacht werden. Welche und wie viele Mitarbeiter benötigt werden wurde bereits mit Hilfe der Ressourcenplanung festgestellt. Diese Planung sollte in jedem Falle nun noch einmal kritisch überprüft und ggf. überarbeitet werden. Insgesamt empfiehlt sich ein Vorgehen in sechs Schritten:

(1) Anforderungen formulieren
(2) Suche nach potenziellen Mitarbeitern
(3) Bewerbungen sichten und Vorauswahl treffen
(4) Vorstellungsgespräche führen und Bewerber auswählen
(5) Mitarbeiter einstellen (Arbeitsvertrag)
(6) Mitarbeiter führen

Treten neue Mitarbeiter in das Unternehmen ein, sollten sie zunächst sorgfältig eingewiesen werden; denn viele, die nicht richtig eingeführt wurden, verlassen das Unternehmen bereits im ersten Jahr wieder.[820] Das führt zu unnötigen Kosten, da mehrere Monatsgehälter im Prinzip ohne Leistung gezahlt wurden und Neuausschreibungen notwendig werden.[821]

In Anlehnung an bereits dargestellten Regelkreis der Führungsfunktionen fallen im Prozess der Mitarbeiterführung insgesamt folgende Aufgaben an:

[820] Vgl. BMWI (Starthilfe), 2000, S. 61.
[821] Vgl. Salvers/Mackebrandt, 2000, S. 202

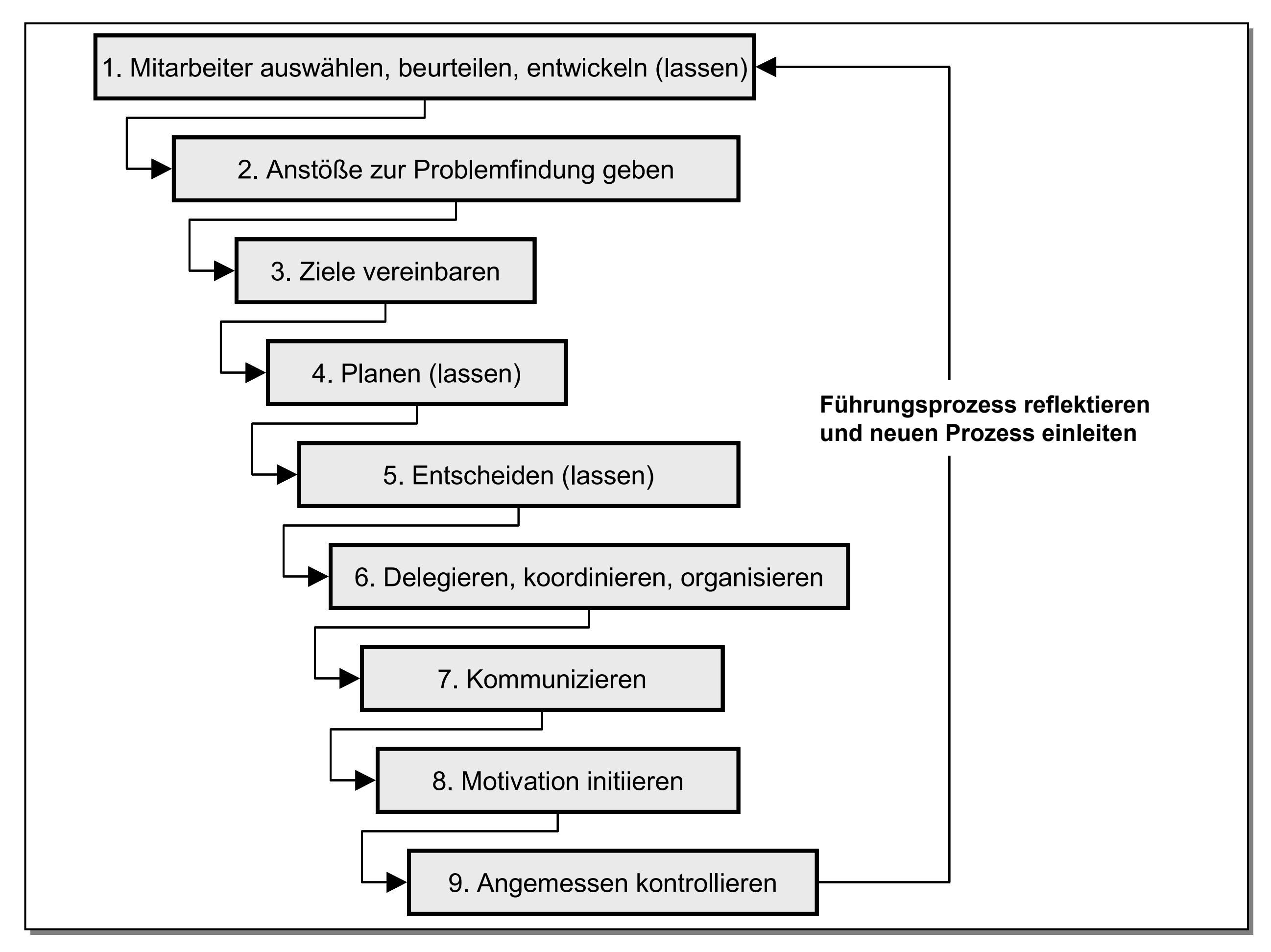


Abbildung 60: AUFGABEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM FÜHRUNGSPROZESS[822]

5.2.1.3.4 Kontrolle und Steuerung des Unternehmens

Die Verantwortung für Unternehmenskontrolle und -steuerung liegt wegen der zentralen Bedeutung in der Regel beim Unternehmer selbst. Aus diesem Grunde ist es wichtig, dass der Gründer sich intensiv mit diesem Thema auseinandersetzt.[823] Insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele junge Unternehmen an mangelhafter Kontrolle scheitern.[824] Die folgenden Themengebiete spielen dabei eine hervorzuhebende Rolle:

- Steuerung und Kontrolle nach dem Regelkreisprinzip
- Berichtswesen
- Abweichungen
- Kennzahlen

[822] Stelzer-Rothe, 2003, S. 237.
[823] Vgl. Vollmuth, 2003, S. 272.
[824] Asche, 2003, S. 20 .

Der beschriebene *Regelkreis* ist ein Grundgedanke der Unternehmenskontrolle und -steuerung.[825] Er lässt sich problemlos auch für die Steuerung der Betriebsphase anwenden. Anstelle der in der Planungsphase beschriebenen Anwendung auf Ebene der Arbeitspakete kann im laufenden Betrieb die Kontrolle auf Basis von beispielsweise Unternehmenseinheiten der Aufbauorganisation (z.B. Marketing, Finanzen) erfolgen.
Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Kontrolle und Steuerung ist das Vorliegen von konkreten Zielen für jeden Unternehmensbereich. Solche Ziele müssen im Voraus im Rahmen von Planungen formuliert werden. Um den Planungsprozess überschaubar zu halten und um sicherzustellen, dass Plandaten und Kontrolldaten miteinander übereinstimmen, sollte die Zielplanung an den einzelnen Unternehmenseinheiten ansetzen. Nach Möglichkeit sollten für jeden relevante Bereich Planungen erstellt und diese später kontrolliert werden. Unumgänglich sind in jedem Fall Planung und Kontrolle von Absatz, Umsatz, Kosten und Gewinnen.[826]

Ein wichtiger Aspekt im Hinblick auf Kontrolle und Steuerung ist ein funktionierendes *Berichtswesen.* Nur wenn erforderliche Informationen, beispielsweise Kostendaten, Daten über Aufträge etc. vorliegen und in sinnvoller Weise aufbereitet wurden, ist auch eine erfolgreiche Kontrolle und Steuerung möglich.[827] Ist das Berichtswesen in Anlehnung an die Aufbauorganisation strukturiert können die vorhandenen Daten aus dem Berichtswesen mit den Plandaten aus der Zielplanung auf einfache Weise verglichen werden.

Zu einer effizienten und effektiven Kontrolle und Steuerung eines Unternehmens gehören des Weiteren auch *Kennzahlen*. Kennzahlen geben Auskunft über Stärken und Schwächen eines Unternehmens und ermöglichen den Vergleich mit anderen Unternehmen. Allerdings ist die Interpretation von Kennzahlen nicht ganz einfach, es müssen zunächst Erfahrungen gesammelt werden um nutzbare Aussagen aus den Kennzahlen ableiten zu können. Dennoch ist es insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklung eines Unternehmens für einen Unternehmensgründer sinnvoll sich mit verschiedenen Kennzahlen zu beschäftigen. Insbesondere im Dienstleistungsbereich, wo *„die fixen Kosten der Betriebsbereitschaft dominieren, die Einzelkosten der Fertigung also stark in den Hintergrund treten (...)“*[828] ist eine aussagekräftige Kennzahlensystematik besonders wichtig. Neben so

[825] Vgl. Vollmuth, 2003, S. 273.
[826] Vgl. Vollmuth, 2003, S. 289.
[827] Vgl. Vollmuth, 2003, S. 280.
[828] Biermann, 1999, S: 161.

genannten harten Kennzahlen, wie Rentabilität, Liquidität, Cash-Flow usw.[829] müssen hier besonders auch „weiche Kennzahlen" wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Erreichung von Standards (z.B. 90 % von Beschwerden bis zum folgenden Werktag bearbeiten).[830] Jeder Unternehmer muss für sein Unternehmen entscheiden, welche Kennzahlen sinnvoll sind und mit welchen er arbeiten möchte. Aus diesem Grund sollen die einzelnen Kennzahlen hier nicht detaillierter beschrieben werden. Die Fachliteratur bietet in diesem Zusammenhang ausführliche Informationen.[831]

5.2.1.3.5 Marketing und Corporate Identity

Im Marketingkonzept wurde bereits kurz auf das Thema Marketing eingegangen. Die Planung muss nun praktisch umgesetzt werden. Auf die einzelnen Strategien wird an dieser Stelle nicht mehr genauer eingegangen. Es werden lediglich verschiedenen Maßnahmen, speziell für den Unternehmensstart, beschrieben.

Bei der Eröffnung und in der Anlaufphase ist ein Unternehmen noch sehr wenig bekannt.[832] Damit der Bekanntheitsgrad möglichst schnell ansteigt können verschiedenen Maßnahmen ergriffen werden:

- Eröffnungsveranstaltung mit Vorstellung des Unternehmens und Bewirtung
- Flyer/Handzettel
- Internetauftritt[833]
- Zeitungsanzeigen
- Werbegeschenke (z.B. bedruckte Kugelschreiber)

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Entwicklung einer so genannten „Corporate Identity". Dazu gehören die Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen, ein aussagekräftiges Logo sowie ein einheitliches Design.

---

[829] Vgl. Vollmuth, 2003, S.292.
[830] Vgl. Biermann, 1999, S. 168f.
[831] z.B. Biermann, T: Dienstleistungs-Management, München Wien 1999, S 168 ff; Schwab, A.J.: Managementwissen für Ingenieure, Berlin/Heidelberg/NewYork, 2004 S. 128ff; Gladen, W.:Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003; Fischbach, S.: Lexikon der Wirtschaftsformeln und Kennzahlen, 2. Auflage, München 2003.
[832] Vgl. Möller,1997, S.42.
[833] Vgl. Mott/Mc.Kenna, 2003, S. 396.

5.2.1.3.6 Unternehmensentwicklung (Innovation und Veränderungsmomente)

Ein Unternehmen muss um am Markt bestehen zu können flexibel auf Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren können und sich diesen anpassen. Dies trifft besonders stark auf Beratungsunternehmen zu, da diese nicht nur sich selber anpassen müssen sondern auch noch Anpassungs- und Entwicklungsleistungen für Ihre Kunden erbringen sollen und somit doppelt gefordert sind. Um eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu fördern sind in erster Linie zwei Aspekte von Bedeutung:

(1) Innovationen

(2) Veränderungsmomente

Basis einer Unternehmensgründung ist oftmals eine *Innovation*. In der Startphase steht die Einführung dieser Innovation am Markt im Mittelpunkt. Jeder Unternehmer muss sich aber darüber im Klaren sein, dass eine einmal eingeführte und ggf. erfolgreiche Innovation nicht dauerhaft erfolgreich bleibt. Deshalb sollte schon frühzeitig damit begonnen werden Variationen, Erweiterungen oder ganz neue Entwicklungen anzustoßen um langfristig das Überleben des Unternehmens am Markt sicherzustellen.

Weiterhin muss jedes Unternehmen mit Veränderungsmomenten, also Krisen oder Chancen, umgehen können.
In der Startphase gehen Gefahren in erster Linie von zu geringer Erfahrung des Gründers, mangelnden BWL-Know-how oder Finanzierungsproblemen aus[834]. Auch eine plötzliche Trennung von Partnern die aufgrund unterschiedlicher Ansätze nicht mehr zusammenarbeiten wollen ist besonders in der Startphase ein häufiges Problem.
Mangelnde Erfahrung und mangelndes Know How lassen sich zumindest teilweise durch Schulungsmaßnahmen oder Beratung ausgleichen

Im weiteren Verlauf des Lebensweges werden immer wieder unterschiedliche Veränderungsmomente die Unternehmensentwicklung beeinflussen. Um mit Veränderungsmomenten umgehen zu können sind unterschiedliche Maßnahmen, wie Krisen- oder Konfliktmanagement, Wissensmanagement und Mitarbeitermotivation geeignet. Auf diese Aspekte wird in Kapitel 5.1 eingegangen.

---

[834] Vgl. Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit.

5.2.1.3.7 Evaluation

Circa 3-4 Monate nach Anlaufen des Betriebes sollte noch einmal genauestens überlegt werden ob sich eine Weiterführung des Unternehmens wirklich lohnt. Dieses sollte anhand der Plandaten aus der Planungsphase und den tatsächlichen Daten aus Unternehmenskontrolle geschehen. Mit Hilfe einer Evaluation kann dann festgestellt werden was gut gelaufen ist und was nicht. Es kann abgeleitet werden was in Zukunft anders bzw. besser gemacht werden muss und letztendlich muss die Entscheidung für Abbruch oder Fortführung des Unternehmens gefällt werden.

5.2.2 Phasentyp 2: Wachstum des Unternehmens

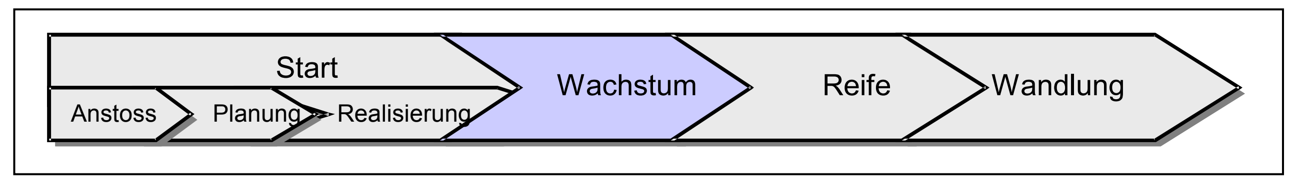


Abbildung 61: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (4)

Inhalt dieses Kapitels sind Gestaltungshilfen, die in der Wachstumsphase dazu beitragen können Innovationen in der Unternehmensberatung zu fördern sowie Veränderungsmomente frühzeitig zu erkennen und mit ihnen umzugehen. In dieser Phase können beispielsweise Probleme durch zu schnelle Expansion oder durch eine fehlende strukturelle Anpassung des Unternehmens an das Wachstum auftreten[835]. Beide Probleme können verhindert werden, wenn das Unternehmen über eine geeignete Organisationsstruktur verfügt, die flexibel und anpassungsfähig ist, somit Veränderungen zulässt und in der die Identifikation von Veränderungsursachen (sowohl von Chancen als auch von Risiken) und der Innovationsaspekt fest verankert sind. Eine solche Organisationsstruktur ist die projektorientierte Organisation. Sie wird für Beratungsunternehmen empfohlen[836] und nachfolgend beschrieben.

[835] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 379.
[836] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 381.

5.2.2.1 Organisationsstrukturen in wachsenden Beratungsunternehmen

In der Wachstumsphase wird es notwendig die sehr einfache Organisationsstruktur aus der Startphase den durch das Wachstum entstehenden folgenden Anforderungen anzupassen:

- Ggf. gestiegene Mitarbeiteranzahl
- mehr Aufträge/Kunden
- größerer Verwaltungsaufwand
- mehr und vielschichtigere Kommunikationswege und –strukturen
- Neue Verteilung von Verantwortlichkeiten (Notwendigkeit vermehrter Delegation)

Neben diesen Anforderungen muss eine Organisation auch den Erfordernissen, die sich aus dem Beratungsgeschäft ergeben (vgl. Kap.2.1.3) genügen.
Von besonderer Bedeutung für das Überleben eines Unternehmens ist weiterhin die Eignung der Organisationsstruktur für die Förderung von Innovation und den Umgang mit Veränderungsmomenten.

Fehlende bzw. ungenügende Organisationsstrukturen in sehr kleinen Unternehmen (Einzelberater oder wenige Mitarbeiter) bzw. (klassische) Unternehmensstrukturen in mittelgroßen Beratungsunternehmen sind sowohl bei der Bewältigung von Veränderungsmomenten als auch für das Entstehen von Innovationen problematisch. [837]

Fehlende oder ungenügende Strukturen verhindern ein rechtzeitiges Erkennen von Umfeldänderungen und behindern Informationsflüsse, Mechanismen und Abläufe sind nicht definiert und werden dementsprechend gar nicht oder nur fragmentarisch durchgeführt, so dass Veränderungsmomente und Innovationsmöglichkeiten oftmals nicht oder zu spät erkannt werden.

Hierarchische Unternehmensstrukturen, die von sich wiederholenden Prozessen ausgehen, sind für die Durchführung neuartiger und einmaliger Vorhaben wenig geeignet, sie führen zu Reibungsverlusten und Entscheidungsverschleppung.[838] *„Die Hierarchie ver-*

[837] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 375, 376;381.
[838] Vgl. Kück, überarbeitet durch Ehrl-Gruber, 2004, Kap. 7.2, S. 1 und empirische Untersuchung, Anhang III, S. 388.

hindert in kritischen Situationen unbürokratische und schnelle Problemlösungen“.[839] Ein hoher Formalisierungsgrad führt zu Verlusten bei der Unternehmensflexibilität und der Motivation der Mitarbeiter.[840]

Weiterhin erfordern verschiedene Charakteristika des Beratungsgeschäftes, beispielsweise die fast ausschließliche Arbeit in Projekten[841], der hohe Anteil von Akademikern, der hohe Wettbewerbsgrad sowie der schnelle Wandel von Beratungsprodukten, auf diese Besonderheiten angepasste Organisationsstrukturen und Führungskonzepte. Tatsächlich fehlen aber in vielen KMU der Beratungsbranche geeignete Strukturen.[842]

Den genannten Erfordernissen kann ein Unternehmen gerecht werden, wenn es als „Projektorientiertes Unternehmen“[843] geführt wird, denn in Zukunft werden solche Organisationsformen erfolgreich sein, die sich schnell und flexibel an ständig wechselnden Bedingungen anpassen können.[844] Aus diesem Grund wird nachfolgend die projektorientierte Organisation[845] dargestellt und abschließend auf das Untersuchungsobjekt „KMU der Beratungsbranche“ angepasst. Einen Überblick über weitere Organisationsformen, die an dieser Stelle nicht näher betrachtet werden sollen findet sich bei DWORATSCHEK/BARTSCH-BEUERLEIN.

Ein Projektorientiertes Unternehmen zeichnet sich durch eine *„spezifische Strategie, Struktur und Kultur zur professionellen Führung von Projekten im Rahmen eines Projektportfolios aus“.*[846] Ein Projektportfolio umfasst alle in einem projektorientierten Unternehmen zu einem Zeitpunkt durchgeführten Projekte.[847] Diese Projekte unterscheiden sich hinsichtlich Zielsetzung, Größe und Auftraggeber.

Projektorientierte Unternehmen zeichnen sich durch verschiedene Charakteristika aus. Diese Charakteristika treffen auch auf Beratungsunternehmen zu und prädestinieren somit das „Projektorientierte Unternehmen“ als geeignetes Führungskonzept für KMU der Bera-

[839] Gareis, 2002, S. 10.
[840] Vgl. Bruch, 2001, S. 272.
[841] Vgl. Patzak, 2004, S. 455.
[842] KMU der Beratungsbranche werden oftmals durch das Tagesgeschäft „aufgefressen“ (empirische Untersuchung, Anhang III, S. 390).
[843] Gareis, 2001, S. 4 – 11.
[844] Vgl. Kück, überarbeitet durch Ehrl-Gruber, 2004, Kap. 7.2, S. 2.
[845] Die Begriffe „projektorientiertes Unternehmen“ und „Projektorientierte Organisation“ werden im Folgenden synonym verwendet.
[846] Gareis, 2001, S. 6.
[847] Vgl. Gareis, 2001, S. 12.

tungsbranche. In nachfolgender Tabelle werden diese Charakteristika und ihr Bezug um Beratungsgeschäft dargestellt.

Charakteristika projektorientierter Unternehmen[848]	Bezug zum Beratungsgeschäft
Dynamische Grenzen (durch variierende Anzahl und Größe der aktuellen Projekte, variierende Mitarbeiter(anzahl), variierendes Budget)	Die aktuellen Aufträge eines Beratungsunternehmens bestimmen Anzahl und Größe der durchzuführenden Projekte. Somit hängt die Zahl und die Qualifikation der beschäftigten Mitarbeiter und das Budget immer von den aktuellen Aufträgen ab.
Dynamische Kontexte (durch variierende Kooperationen und wechselnde strategische Allianzen sowie durch projektspezifische Umwelten)	Jedes Beratungsprojekt hat spezielle Umfeldfaktoren - abhängig vom Auftraggeber und Projektinhalt. Die Projektinhalte geben die benötigten Kompetenzen vor und bestimmen somit, welche Kooperationspartner am Projekt beteiligt sein müssen.

Tabelle 21: CHARAKTERISTIKA PROJEKTORIENTIERTER UNTERNEHMEN UND IHR BEZUG ZUM BERATUNGSGESCHÄFT

Um die organisatorischen Vorteile von Projekten und Programmen in einer projektorientierten Organisation zu nutzen, muss eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die folgende Merkmale fördert:[849]

- Kundenorientierung
- Verständnis von Organisation als Wettbewerbsvorteil
- Prozessorientierung [850]
- Systematischer Einsatz von Projektmanagement[851]
- Teamorientierung
- Empowerment von Mitarbeitern und von (temporären) Organisationen (Mitarbeiter werden mit größerem Freiraum ausgestattet, es erfolgt eine Beteiligung, Anweisungen und Vorschriften spielen eine untergeordnete Rolle, „Intrapreneurship" [852], Kreativitätspotentiale entstehen[853])
- Förderung des Netzwerkes zwischen Mitarbeitern und zwischen (temporären) Organisationen (dies fördert durch „abteilungsübergreifendes Denken"[854] ein ganzheitliches Verständnis der Mitarbeiter und schafft auch Synergieffekte)
- Förderung des (dis)kontinuierlichen Wandels

[848] Vgl. Gareis, 2001, S. 4 u. 6.
[849] Vgl. Gareis, 2001, S. 6.
[850] Vg. auch Kück/Ehrl-Gruber, 2004, S. 1
[851] Vgl. Patzack, 2004, S. 456.
[852] Vgl. Bruch, 2001, S. 275.
[853] Kuhnert, 2001, S. 194.
[854] Kuhnert, 2001, S. 194.

Weiterhin ist es erforderlich das „Management by Projects“ als Organisationsstrategie zur Realisierung folgender Ziele anzuwenden[855]:

- Zusätzlich zur Stammorganisation werden zeitlich begrenzte Organisationen eingesetzt um organisatorische Flexibilität herzustellen (unterschiedliche flexible auf die jeweilige Problemstellung abgestimmte Organisationsmodelle ermöglichen schnelle und effiziente Problemlösungen).
- Managementverantwortung wird in Projekte und Programme delegiert, womit unter anderem Möglichkeiten zur Personalentwicklung geschaffen werden.
- Projekt- und Programmziele ermöglichen zielorientiertes Arbeiten.
- Leerlauf und Demotivation wird durch Prioritätensetzung zwischen Projekten verhindert
- Die systematische Nutzung von Erfahrungen sichert das organisatorische Lernen
- Insgesamt erfolgt eine Verbesserung von Teamarbeit und Kommunikation

Projektorientierte Organisationen weisen flexible, netzwerkartige Strukturen mit wenig hierarchischen Ebenen auf. Das jeweilige Ausmaß von Routinetätigkeit zur Projektarbeit bestimmt die Ausprägung von Flexibilität und Verflachung der Hierarchien.[856] Da Beratungsunternehmen nahezu ausschließlich in Projekten arbeiten und nur sehr wenige Routineprozesse durchführen, ist für sie eine sehr flache netzwerkartige Struktur gut geeignet. Folgende Abbildung stellt ein Organigramm für eine solche Struktur dar, es zeigt Grenzen und Kommunikationsbeziehungen zwischen Abteilungen, Teams oder Projekten, keine hierarchischen Beziehungen.

[855] Vgl. Gareis, 2001, S. 5 und Patzack 2004, S. 456.
[856] Vgl. Gareis, 2004, S. 31.

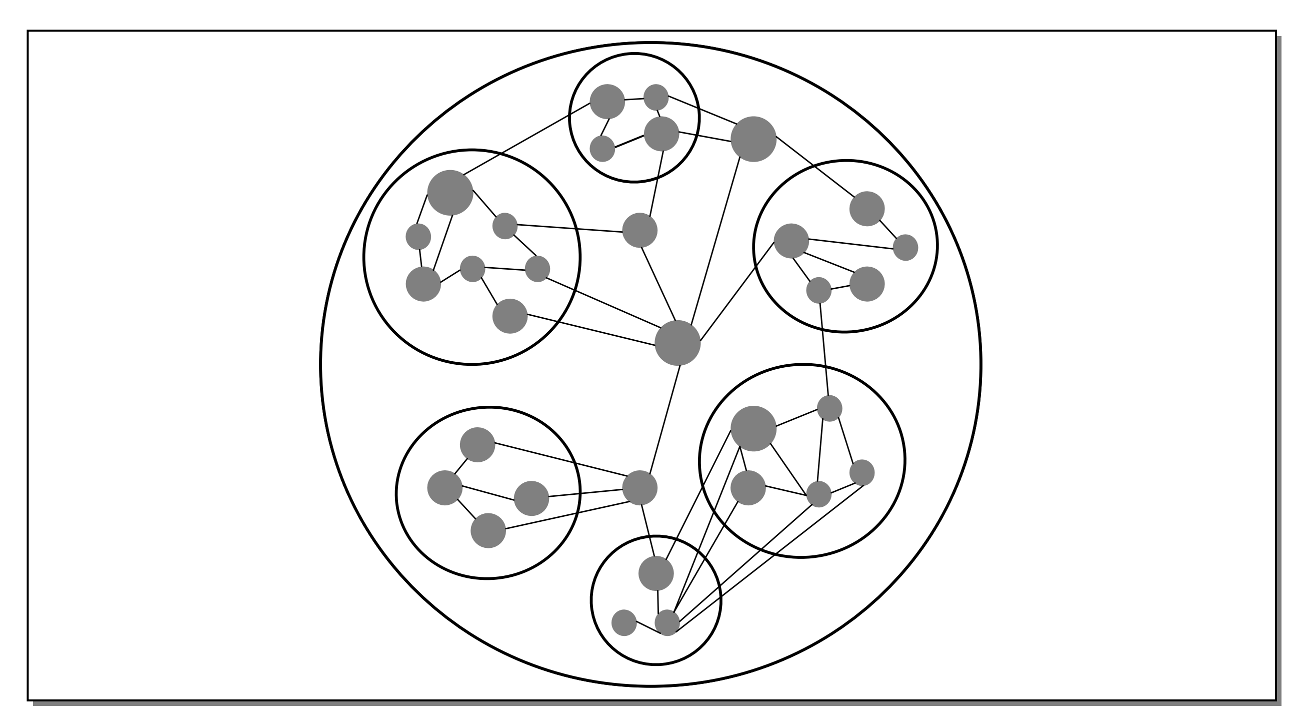


Abbildung 62: EXEMPLARISCHES ORGANIGRAMM GORE GMBH[857]

Die Grundgedanken dieser Organisationsform und die mit ihr verbundenen Vorteile für Innovation und Veränderungsmomente sowie auch ganz allgemein für das Beratungsgeschäft lassen sich mit relativ einfachen Mitteln realisieren.

Ein Organigramm eines projektorientierten Unternehmens, angepasst auf ein KMU der Beratungsbranche, kann dementsprechend beispielsweise wie folgt aussehen:

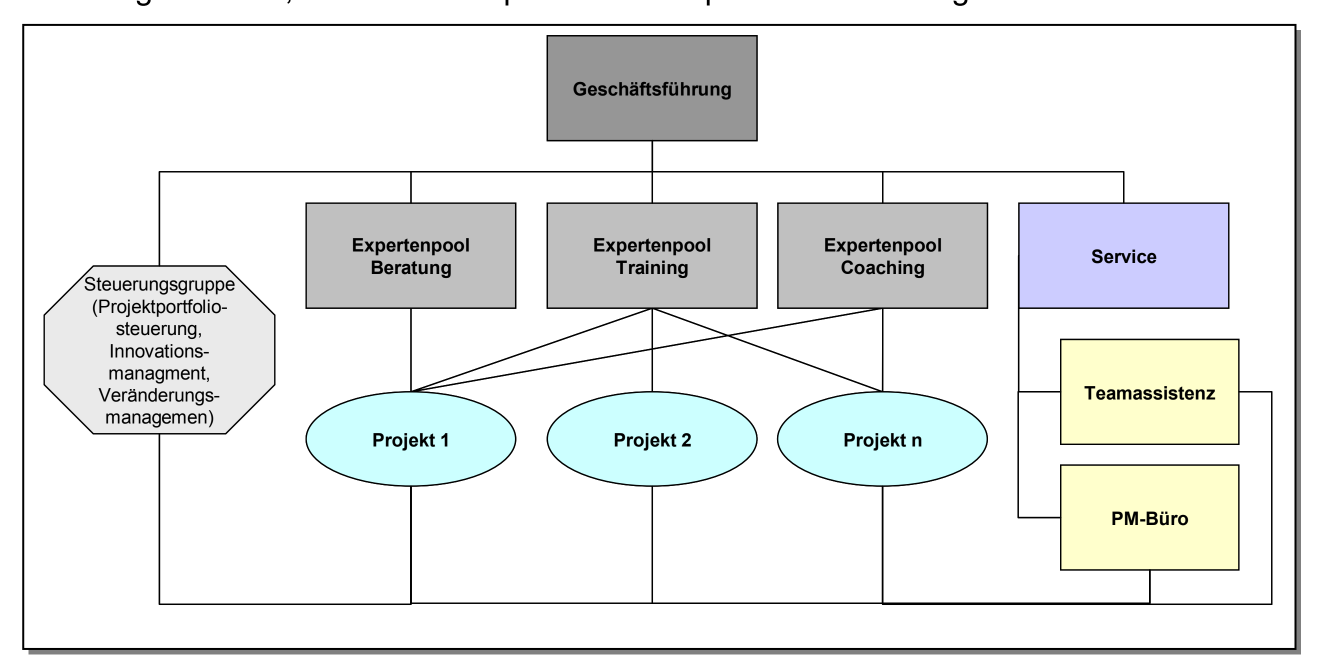


Abbildung 63: EXEMPLARISCHES ORGANIGRAMM FÜR EINE PROJEKTORIENTIERTE ORGANISATION IN EINEM KMU DER BERATUNGSBRANCHE[858]

[857] In Anlehnung an Gareis, 2004, S. 30.
[858] angepasst auf KMU der Beratungsbranche in Anlehnung an: Gareis, 2004, S. 32.

Für unterschiedliche Aufgaben gibt es Expertenpools, die, wie in der Abbildung, nach verschiedenen Bereichen geordnet sind oder je nach Ausrichtung des Unternehmens auch für bestimmten Themengebiete (z.B. Business Process Reengineering, Kostenrechnung etc.) zusammengefasst werden können. Diese Expertentools beinhalten sowohl fest angestellte Mitarbeiter als auch Externe (z.B. freiberufliche Mitarbeiter, Wissenschaftler aus Universitäten und Hochschulen, studentische Hilfskräfte, Angestellte von anderen Beratungsunternehmen mit denen Geschäftsbeziehungen bestehen). In kleinen und mittleren Beratungsunternehmen ist in den meisten Fällen auch der/die Geschäftsleiter(in) sehr stark in Beratungsprojekten eingebunden und somit ebenfalls in einem oder mehreren Expertentools vertreten.

Für jedes Projekt können so die geeigneten Experten ausgewählt und eingesetzt werden. Experten, die gerade nicht in Projekten eingesetzt werden, arbeiten beispielsweise an Produktentwicklungen, führen Marktanalysen durch oder bereiten Materialien für Schulungen auf oder beschäftigen sich mit der Evaluation bereits abgeschlossener Projekte.

Die Experten werden in ihrer Projektarbeit unterstützt vom PM-Office, der neben der Teamassistenz einzig verbliebenen Linienaufgabe mit Wiederholcharakter. Hier werden alle Daten, die für das Projektmanagement benötigt werden, gesammelt und archiviert (z.B. Projekthandbücher, Projektmanagementhandbücher, Angebote, aufbereitete Erfahrungen etc.). Dieses PM-Office wird ständig aktualisiert und erweitert. Dabei können unterschiedliche Softwaretools (z.B. Datenbanken, Intranet→ hier können beispielsweise Projektbeteiligte Informationen abrufen oder zur Verfügung stellen) Hilfestellung leisten.
Das PM-Office sorgt in Form einer Wissens- und Erfahrungsdatenbank dafür, dass nicht nur reale Projekte betreffende Daten archiviert werden, sondern dass darüber hinaus auch andere für die Unternehmensentwicklung wesentliche Aspekte, wie innovative Ideen, Projektideen, Fehler und Erfahrungen zugänglich und nutzbar bleiben. „Ein Wissensmanagement für Projekte soll dazu beitragen, die meist innovativen Erfahrungen für künftige Prozesse systematisch nutzbar zu machen und eine dauerhafte Projektkompetenz aufzubauen, zu entwickeln und zu sichern. Damit soll letztlich die Innovationsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmung gezielt unterstützt werden.“[859]

[859] Vogel/Bruch, 2001, S.251.

In einem kleinen und mittleren Unternehmen ist die Betreuung des PM-Office eine Aufgabe die sehr gut von studentischen Hilfskräften übernommen werden kann.

Die Organisationseinheit „Teamassistenz" ist zuständig für Telefon, Termine, steuerliche Belange, Abrechnungen, Schriftverkehr, Vorbereitung von Sitzungen und Workshops, Verwaltungsaufgaben etc. und muss in Beratungs-KMUs in der Regel vielfältigere Aufgaben wahrnehmen als in großen Unternehmen.

Weiterhin sollten auch zwischen den einzelnen Projekten bestehende Beziehungen (z.B. können in vielen Fällen Ideen aus einem Projekt auf andere Projekte übertragen oder weiterentwickelt werden) genutzt werden.

Die Steuerungsgruppe bestehend aus Geschäftsführung und ausgewählten Mitarbeitern, trifft zu festgelegten Terminen, z.B. einmal monatlich, regelmäßig zusammen. Sie ermöglicht die Wahrnehmung (der in KMU der Beratungsbranche häufig vernachlässigten) strategischen Aufgaben. [860]
Sie steuert das aktuelle Projektportfolio[861]. Die laufenden Projekte werden betrachtet und bewertet, ggf. werden Steuerungsmaßnahmen (z.B. Projektabbruch, Phasenwiederholungen etc.) beschlossen. Zudem ist eine Zukunftsabschätzung notwendig (wie werden sich die Projekte des Portfolios entwickeln, wann laufen welche Projekte aus, gibt es bereits Nachfolgeprojekte? etc.)
Neben der Portfoliosteuerung beschäftigt sich sie Steuerungsgruppe außerdem mit dem Themengebiet der Innovation. Die vorhandenen Beratungsprodukte werden hinsichtlich ihrer Erweiterungspotentiale betrachtet. Zudem müssen Überlegungen angestellt werden ob die Entwicklung neuer Produkte notwendig wird.
Eine weitere Aufgabe der Steuerungsgruppe ist die Behandlung von Veränderungsmomenten (Wahrnehmung von Chancen, Früherkennung von Krisenpotenzialen, Ergreifung der in diesem Zusammenhang notwendigen Maßnahmen und Gegensteuerung bei akuten Krisensituationen). Die beschlossenen Maßnahmen werden dann von entsprechenden Experten, beispielsweise solche die gerade nicht im Projekteinsatz sind, wahrgenommen. Dabei müssen diese Experten nicht zwangsläufig auch Mitglieder des Steuerkreises sein.

[860] Vgl. Patzack, S.457.
[861] Vgl. auch Patzack, 2004, S. 457.

Diese Organisationsform ermöglicht einerseits die in der Beratungsbranche wichtige Flexibilität. „Projektmanagement kann (...) als wesentliches Instrument einer flexibilitätsorientierten Unternehmensführung angesehen werden.“[862] Es fördert die Erkennung von Krisen und Chancen. Die Arbeit in Projekten unterstützt zudem die Entfaltung der Mitarbeiter[863] und beeinflusst somit die Entstehung von Innovationen. Andererseits lässt sie sich auf die Erfordernisse eines KMU anpassen und überfordert kleinere Unternehmen nicht mit zu aufwändigen Strukturen und Abläufen. Sie kann für alle nachfolgenden Phasen beibehalten werden.

Hinweis:
Für Beratungsunternehmen, die nur von einer Person geführt werden, ist die dargestellte Organisationsstruktur in der beschriebenen Form sicherlich nicht nutzbar. Allerdings können einige der beschriebenen Aspekte für die Selbstorganisation, beispielsweise für die Ordnung der Ablage und der Dateistruktur auf dem Rechner, genutzt werden.

5.2.2.2 Innovation in der Wachstumsphase

Auch in der Wachstumsphase muss kontinuierlich an der Entwicklung von Innovationen gearbeitet werden. Hier ist allerdings nicht wie in der Reifephase die Notwendigkeit einer Produktneuentwicklung gegeben (vgl. Kap. 5.2.3). Vielmehr muss spätestens in der Wachstumsphase damit begonnen werden über die strategische Unternehmensgestaltung nachzudenken. In diesem Zusammenhang sind dementsprechend interne Innovationen, also Neuerungen, die das Beratungsunternehmen selbst (z.B. Prozessgestaltung im Unternehmen) betreffen, von Bedeutung. Diese internen Innovationen dienen der Anpassung des Unternehmens an die durch das Wachstum entstehenden Anforderungen (wie z.B. steigende Komplexität, neue Kunden, mehr Mitarbeiter, Ausweitung der Geschäftstätigkeit). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden können beispielsweise Neuerungsvorhaben, wie die folgenden, angestoßen werden:

- Aufbau eines Informationsmanagementsystems
- Entwicklung von Kommunikationsstrukturen
- Implementierung eines Früherkennungssystems (für Krisen und Chancen)
- Anpassung, Vereinheitlichung von Softwarelösungen
- Verbesserung/Ausweitung von Marketingstrategien
- Kooperationsvereinbarungen treffen, Netzwerk aufbauen

[862] Bruch, 2001, S. 284.
[863] Vgl. Patzak, 2004, S. 454.

Hierbei sollte, wie auch bei der Neuentwicklung von Beratungsprodukten, ein (Klein)Projekt definiert werden (vgl. Kap. 5.2.3). Auf diese Weise wird das Neuerungsvorhaben organisatorisch verankert, gerät nicht in Vergessenheit und es können Verantwortlichkeiten zugeordnet werden. Die Vorgehensweise ist die Gleiche, wie bei der Definition eines Projektes zur Neuproduktentwicklung. Sie wird an dieser Stelle nicht näher beschrieben, eine detaillierte und auf diese Situation übertragbare Vorgehensbeschreibung findet sich in Kapitel 5.2.3.

Den geeigneten organisatorischen Rahmen für die Gestaltung von Neuerungen im Unternehmen liefert die beschriebene projektorientierte Organisationsform.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Innovationen sollten die in Kap. 5.1.1 beschriebenen Maßnahmen zur Ideenentwicklung, sowie die Gestaltung des Innovationsumfeldes berücksichtigt werden.

5.2.3 Phasentyp 3: Reife des Unternehmens

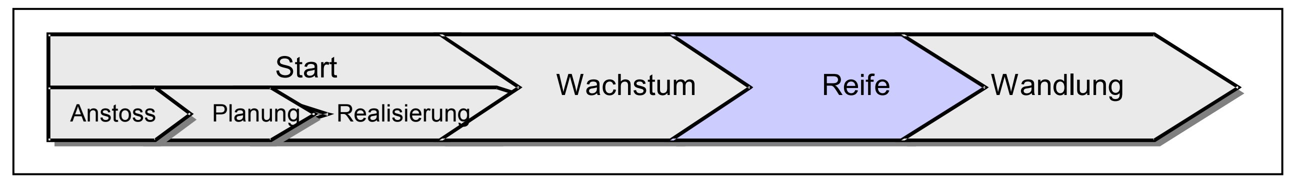


Abbildung 64: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (5)

5.2.3.1 Innovation in der Reifephase: Entwicklung neuer Dienstleistungsprodukte

In der Reifephase eines Unternehmens sind die Produkte am Ende Ihres Lebenszyklus angelangt. Soll das Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt operieren müssen nun neue Produkte entwickelt und auf den Markt gebracht werden.
Grundsätzlich sind natürlich in allen Phasen des Lebensweges Innovationsvorhaben möglich, in der Reifephase sind sie hingegen notwendig.
Um erfolgreich Ideen für konkrete Innovationsbedarfe zu entwickeln und diese auch umzusetzen sind folgende Schritte wichtig:

(1) Suchfeld eingrenzen

(2) Ideen bewerten

(3) Idee umsetzen

(1) Suchfeld eingrenzen

Erste Voraussetzung für einen konkreten Produktentwicklungsprozess ist die Definition eines Suchfeldes.[864] Suchfelder für eine neue Dienstleistung müssen von der Geschäftsleitung so genau wie möglich eingegrenzt werden.[865] Dazu muss die Geschäftsleitung stets wissen in welchen Geschäftsfeldern und Märkten es Defizite aufweist. Auch die Stärken des Unternehmens müssen genau bekannt sein und Potenziale müssen identifiziert sein (in welchen Bereichen ist bei Überwindung der eigenen Defizite mit einer hohen Nachfrage zu rechnen?) [866]. Dieses Vorgehen schränkt die Bereiche in denen neue Ideen benötigt werden von vornherein ein und verhindert Enttäuschungen bei Mitarbeitern, wenn Ideen nicht umgesetzt werden können.

Die beiden folgenden Abbildungen können in KMU der Beratungsbranche als einfaches Hilfsmittel von der Geschäftsleitung genutzt werden um Suchfelder für Innovationen zu bestimmen und Ideen zu bewerten.

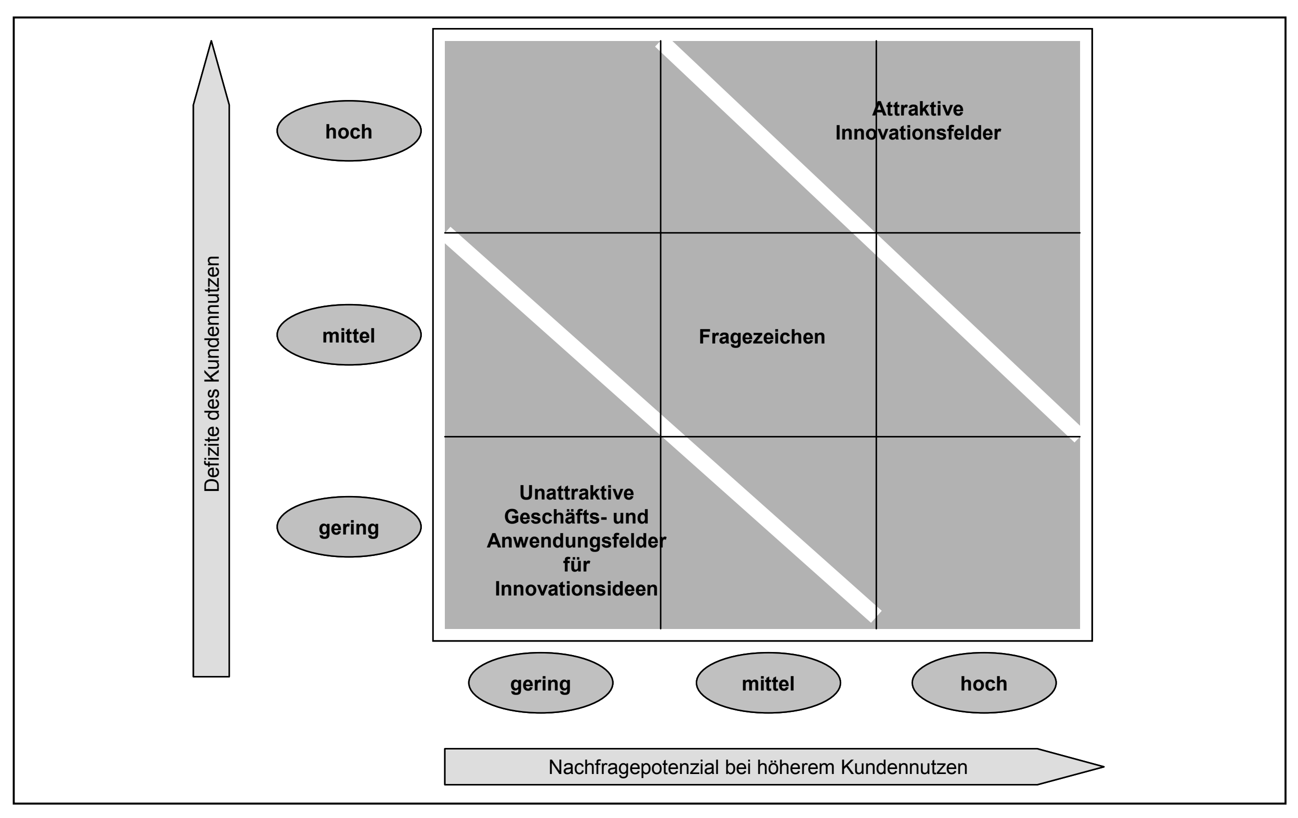


Abbildung 65: SUCHRASTER FÜR ATTRAKTIVE INNOVATIONSFELDER[867]

[864] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III, S. 385.
[865] Vgl. Sommerlatte, 2000, S. 195.
[866] Vgl. Sommerlatte, 2000, S. 195.
[867] Sommerlatte, 2000, S. 197.

Dieses Suchraster setzt das Nachfragepotenzial bei höherem Kundennutzen in Beziehung zu den Defiziten des Kundennutzens. Auf diese Weise können Innovationsfelder bestimmt werden, in denen vorhandene Lösungen Defizite des Kundennutzens erkennen lassen. Bei Überwindung der Defizite sind hohe Nachfragepotenziale zu erwarten. Die identifizierten Bereiche können dann als Suchfelder für die Ideenfindung im Unternehmen herangezogen werden.

Sind Suchfelder eingegrenzt können zunächst vorhandene Ideen (die laufend gesammelt und dokumentiert werden sollten) auf ihre Eignung hin überprüft werden. Sind die vorhandenen Ideen nicht nutzbar müssen die Mitarbeiter versuchen problemorientiert Ideen zu generieren.

(2) Ideen bewerten

Sind verschiedene Ideen entwickelt worden müssen diese auch bewertet werden. Dazu bietet das folgende Bewertungsraster eine Hilfestellung.

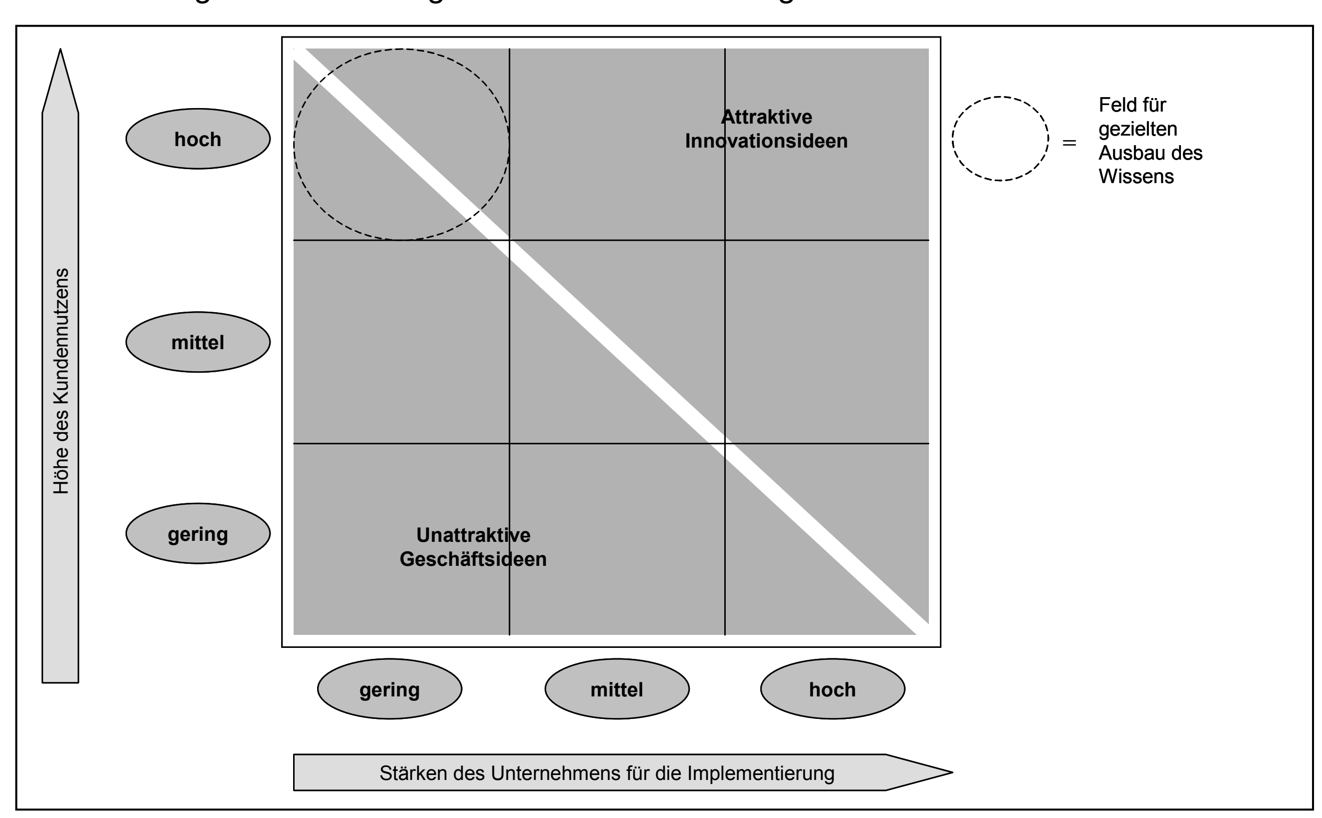


Abbildung 66: BEWERTUNGSRASTER FÜR INNOVATIONSIDEEN[868]

[868] Sommerlatte, 2000, S. 197.

Dieses Bewertungsraster ordnet Innovationsideen für die als attraktiv identifizierten Innovationsfelder nach ihrem Nutzen für die Kunden und den Stärken des Unternehmens für die Implementierung ein.[869] Darüber hinaus lassen sich Felder identifizieren in denen ein gezielter Wissensaufbau sinnvoll wäre. Dies sind die Felder, die einen hohen Kundennutzen versprechen aber für die im Unternehmen kein ausreichendes Know How vorhanden ist. [870] Daraus kann sich der Anstoß ergeben für eben diese Felder Kompetenz zu erwerben und sie erfolgreich auf dem Markt anzubieten.

Die beschriebene Möglichkeit der Eingrenzung des Suchfeldes sowie die Möglichkeiten der Ideenfindung lassen sich sowohl in Kleinstunternehmen als auch in Mittelunternehmen problemlos anwenden.

(3) Ideenumsetzung

Hier stellt sich nun die Frage nach der Umsetzung der auf Basis des eingegrenzten Suchfeldes entwickelten und bewerteten Ideen der Mitarbeiter in neue Dienstleistungsprodukte.

Unabhängig ob es sich um ein sehr kleines Unternehmen handelt oder um ein mittelgroßes Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern ist es sinnvoll für die Umsetzung einer Innovation ein Projekt zu formulieren. *„Eine erfolgsversprechende Management-Technik zur Lösung komplexer Probleme besteht im Zerlegen der komplexen Gesamtaufgabe in überschaubare Arbeitspakete, die sich phasenweise innerhalb klarer Terminstellungen abarbeiten lassen.*“[871]

Folgende Projektmanagementmethoden sollten mindestens angewendet werden:

- Konkrete Zielbestimmungen, Unterscheidung nach Vorgehens- und Ergebniszielen.
- Einen standardisierten Projektstrukturplan, der die wichtigsten Aktivitäten auflistet, als eine Art To-Do-Liste genutzt werden kann und an das jeweilige Innovationsvorhaben unkompliziert anpassbar ist.

[869] Vgl. Sommerlatte 2000, S. 197 u. 198.
[870] Vgl. Sommerlatte 2000, S. 197 u. 198.
[871] Biermann, 1999, S. 43.

- Einen groben zeitlichen Ablaufplan in Form eines Phasenmodells (für größere Vorhaben ist ggf. eine detailliertere Ablauf- und Terminplanung inklusive Netzplan zu wählen, diese wird hier nicht weiter beschrieben, ein Beispiel für eine detaillierte Ablauf- und Terminplanung findet sich in Anhang 4, mit Meilensteinen).
- Ein Rückkopplungsmechanismus der regelmäßige Soll-Ist-Kontrollen ermöglicht (Hier empfiehlt sich ein Vorgehen nach dem Regelkreismodell).

Ein Musterprojektstrukturplan für Innovationsvorhaben in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen, könnte wie folgt aussehen:

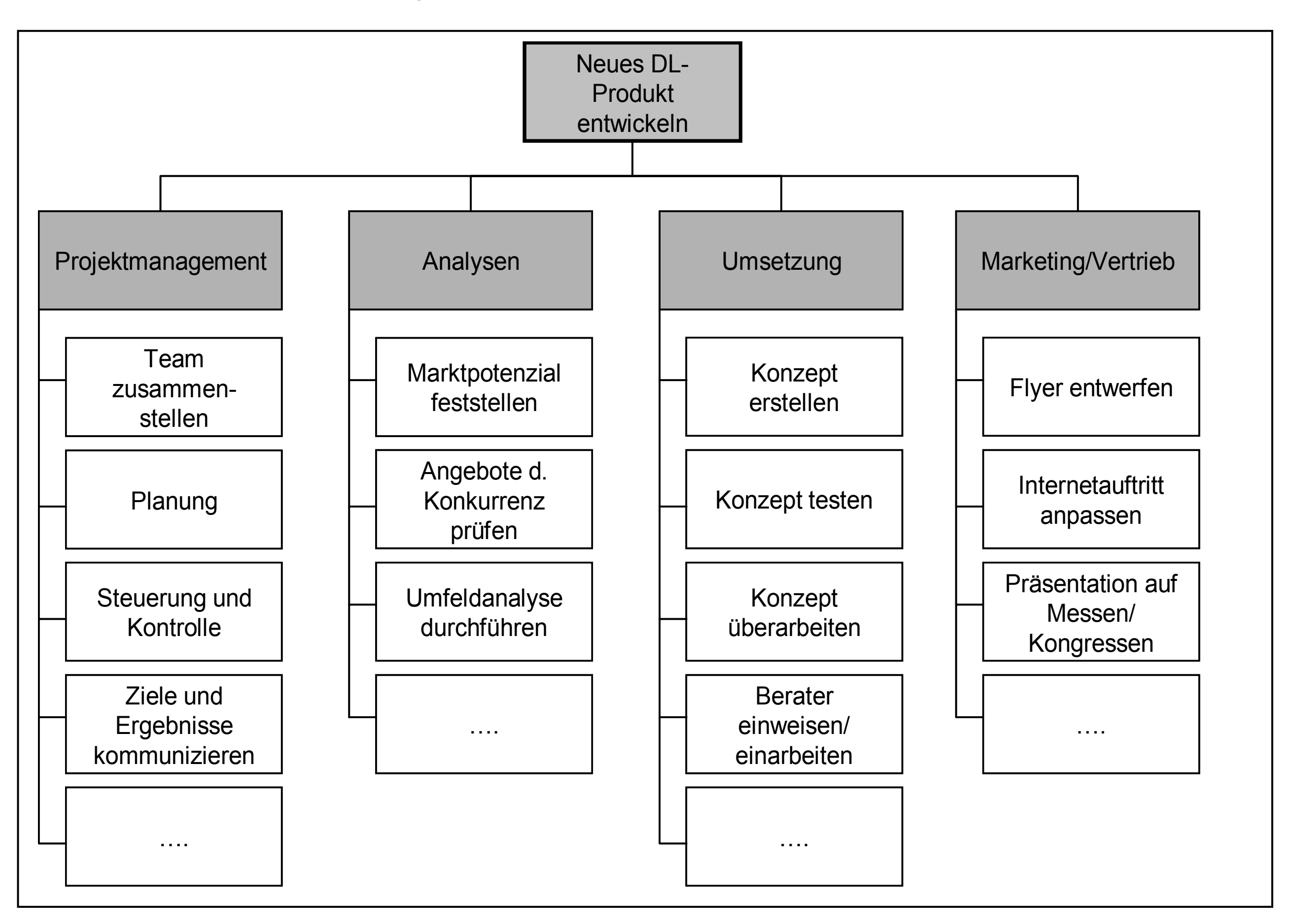


Abbildung 67: BEISPIEL FÜR EINEN STANDARDISIERTEN PROJEKTSTRUKTURPLAN ZUR IDEENUMSETZUNG (PRODUKTENTWICKLUNG)

Hinweis: Der dargestellte PSP muss jeweils auf den Einzelfall angepasst werden.
Für größere Innovationsvorhaben, z.B. in Zusammenhang mit einem Kundenprojekt, müssen sicherlich mehr Projektmanagementmethoden zum Einsatz kommen und mehr Arbeitspakete realisiert werden als im dargestellten Beispiel.

Die hier für die Produktentwicklung beschriebene Vorgehensweise kann auch auf Innovationsvorhaben angewendet werden, die Unternehmensintern (z.B. neue Organisationsstruktur einführen o.ä.) durchgeführt werden sollen. Generelle Möglichkeiten zur Förderung von Innovationen wurden in Kapitel 5.1 beschrieben.

5.2.3.2 Veränderungsmomenten in der Reifephase

In der Reifephase kann es zu Stagnation und Schrumpfung des Unternehmens kommen, wenn nicht rechtzeitig neue Produkte entwickelt werden und wenn eine Anpassung des Unternehmens an Veränderungen versäumt wurde. Um diese Situation zu vermeiden sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens muss gefördert werden (vgl. Kap. 5.1.1)
- Veränderungsursachen müssen frühzeitig erkannt und behandelt werden (vgl. Kap. 5.1.2)
- Die Organisationsstruktur des Unternehmens muss offen und flexibel sein (vgl. Kap. 5.2.2.1
- Wenn Veränderungsmomente auftreten, dürfen sie nicht ignoriert, sondern müssen aktiv behandelt werden (vgl. Kap. 5.2.4)

5.2.4 Phasentyp 4: Wandlung des Unternehmens

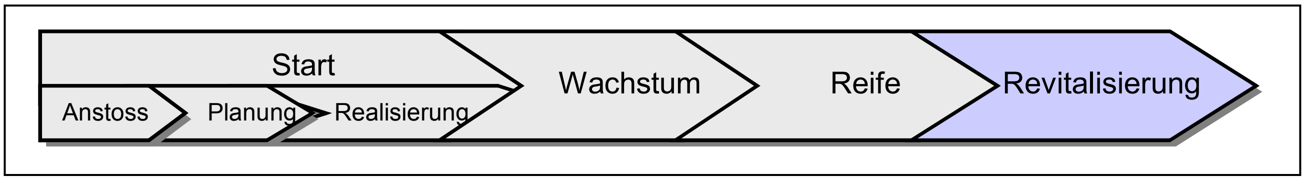


Abbildung 68: ORIENTIERUNGSHILFE: LEBENSPHASEN (7)

„Auch aus Steinen,
die in den Weg gelegt werden,
kann man Schönes bauen.“
(Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)[872]

Diese Phase entsteht nur dann, wenn beispielsweise eine Krise (Existenzbedrohung) oder eine Chance (Merger etc.) gemanagt werden muss, nicht aber wenn zwar Ursachen für Veränderungsmomente, wie Verlust von Schlüsselpersonal oder Innovationsvorhaben, auftreten. Denn werden diese Ursachen rechtzeitig erkannt und behandelt entsteht gar nicht erst ein Veränderungsmoment. Zur Früherkennung von Ursachen für Veränderungsmomente vergleiche Kapitel 5.1.2.

Eine Wandlungsphase kann zu jedem Zeitpunkt im Lebensweg entstehen, also sowohl in Wachstumsphasen als auch in der Reife- oder Startphase. Wie in Kapitel 2.4.2 definiert, führt ein Veränderungsmoment im Lebensweg des Unternehmens zu einschneidenden Entwicklungen, wie Rücksprüngen in frühere Phase, Verkleinerung des Unternehmens oder starke Wachstumsschüben, die zur Wandlung des Unternehmens führen. Inhalt der Wandlungsphase ist also in erster Linie der Umgang mit den durch einen Veränderungsmoment verursachten Folgen und eine Umstrukturierung, Neuorientierung oder Anpassung des Unternehmens im Hinblick auf die Unternehmenszukunft.

[872] Weser Kurier, Nr.161 12.07.04 S.13.

Besonders in kleinen und mittleren Beratungsunternehmen gibt es bislang kaum Ansätze für eine gezielte Steuerung von Veränderungsmomenten. [873] Dementsprechend stellt sich an dieser Stelle die Frage wie die durch einen Veränderungsmoment verursachte Wandlung eines kleinen und mittleren Beratungsunternehmens sinnvoll zu steuern ist. Dazu muss zunächst unterschieden werden ob es sich:

- um einen positiven Veränderungsmoment oder
- einen negativen Veränderungsmoment

handelt. Ein positiver Veränderungsmoment entsteht beispielsweise aufgrund einer neuen Dienstleistungsinnovation, die sehr gut am Markt angenommen wird und starken Wachstum verursacht. In diesem Fall muss das Unternehmen an die neue Situation, mit größerer Mitarbeiterzahl, höheren Umsätzen, mehr Raumbedarf etc. angepasst werden. Geschieht eine solche bewusste Anpassung nicht, kann ungesteuertes Wachstum schnell in die Krise führen.[874]
Ein negativer Veränderungsmoment ist z.B. ein durch Absatzeinbruch verursachter starker Umsatzrückgang. Hier müssen nun Krisenursachen identifiziert werden und Maßnahmen ergriffen werden um die Krise aufzufangen.

In beiden Fällen ist es sinnvoll für die Bewältigung des Veränderungsmomentes ein Projekt zu definieren, da es sich hier um Ereignisse handelt die eine unternehmensverändernde Wandlung verursachen. Dieser Wandlung muss entsprechend große Aufmerksamkeit gewidmet werden. Aus diesem Grunde ist die organisatorische Verankerung der Wandlung in Form eines Projektes notwendig und verspricht aufgrund eines systematischen, flexiblen und übergreifenden Vorgehens mehr Erfolg als Einzelmaßnahmen, die sich beispielsweise nur auf Kostenaspekte stützen.

Erste Voraussetzung für die unkomplizierte Implementierung eines Projektes zur Bewältigung eines Veränderungsmomentes ist das „Management by Projects“ (projektorientierte Organisation) als Organisationsstruktur des Unternehmens. Denn die auch in vielen Beratungsunternehmen noch vorhandenen Hierarchien, die in erster Linie für die Bewältigung von Routineaufgaben geeignet sind, verhindern in Situationen mit starkem Veränderungscharakter unkomplizierte und schnelle Problemlösungen.[875]

[873] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III,S. 381.
[874] Vgl. empirische Untersuchung, Anhang III,S. 379.
[875] Vgl. Gareis, 2004, S. 562.

„Projekte hingegen fördern organisatorische Flexibilität und Dynamik.“[876] Innerhalb der Projektorientierten Organisation können kurzfristig und unproblematisch Projekte zur Bewältigung eines Veränderungsmomentes implementiert werden. Folgende Voraussetzungen müssen für ein Veränderungsprojekt geschaffen werden[877]:

- professionelle Kommunikation intern und mit wesentlichen Umwelten. Intensiver Austausch von Informationen sowie regelmäßige Berichte sind notwendig. Dies schafft Vertrauen seitens aller Betroffenen und Beteiligten, es entsteht eine gemeinsame Sicht auf das Projekt und es werden Verbindlichkeiten geschaffen.
- Abgrenzung der Maßnahmen zur Bewältigung des Veränderungsmomentes zu anderen Tätigkeiten des Unternehmens (organisatorische Verankerung in Form eines Projektes)
- Einsatz von hoher Projektmanagement Kompetenz (da bei Projekten zu Bewältigung eines Veränderungsmomentes kaum auf Erfahrungen bei ähnlichen Projekten zurückgegriffen werden kann.
- Projektauftraggeber werden in der Regel Eigentümer und oder Vertreter der Geschäftsleitung sein, die Projektleiterfunktion sollte nach Möglichkeit ein Vertreter der Geschäftsleitung übernehmen.
- Der Projektleiter sollte über Entscheidungskompetenzen verfügen um Reaktionszeiten zu verkürzen und geeignete Maßnahmen treffen zu können. (Insbesondere im Krisenfall ist möglichst schnelles Reagieren eine unabdingbare Voraussetzung für das Gelingen der Krisenbewältigung).

Ein Projekt zur Bewältigung eines Veränderungsmomentes beinhaltet als zentrales Instrument einen Projektstrukturplan (PSP).[878] Er dient als Grundlage für weitere Pläne, deren Art und Umfang sich nach Veränderungsumfang und Unternehmensgröße richtet. In jedem Fall sollten neben dem PSP aber ein grober Zeitplan, sowie Kosten- und Einsatzmittelplanungen erstellt werden.

---

[876] Gareis, 2002, S. 10.
[877] Vgl. Gareis, 2004, S. 563.
[878] Vgl. Gareis, 2004, S. 565.

Da Veränderungsmomente in vielen Fällen durch Umfeldänderungen bedingt werden, ist in der Regel auch eine besondere Berücksichtigung des Projektumfeldes notwendig um Potenziale zur Veränderungsbewältigung zu erzielen[879]. Dies kann beispielsweise mit ausgewählten Methoden der Umfeldanalyse geschehen.

Abbildung 69 zeigt einen exemplarischen Strukturplan für ein Veränderungsprojekt. Dieser Strukturplan enthält die wichtigsten Elemente für die Bewältigung eines Veränderungsmoments, dennoch kann er nicht 1:1 auf unternehmensspezifische Situationen übertragen werden. Um diesen Strukturplan im individuellen Fall nutzen zu können, sind grundsätzlich Anpassungen an die spezifische Situation des Unternehmens vorzunehmen. Zu berücksichtigen bei dieser Anpassung sind unter anderem:

- Unternehmensgröße
- Art des Veränderungsmomentes (positiv/negativ, intern bzw. extern verursacht etc.)[880]
- Veränderungsumfang

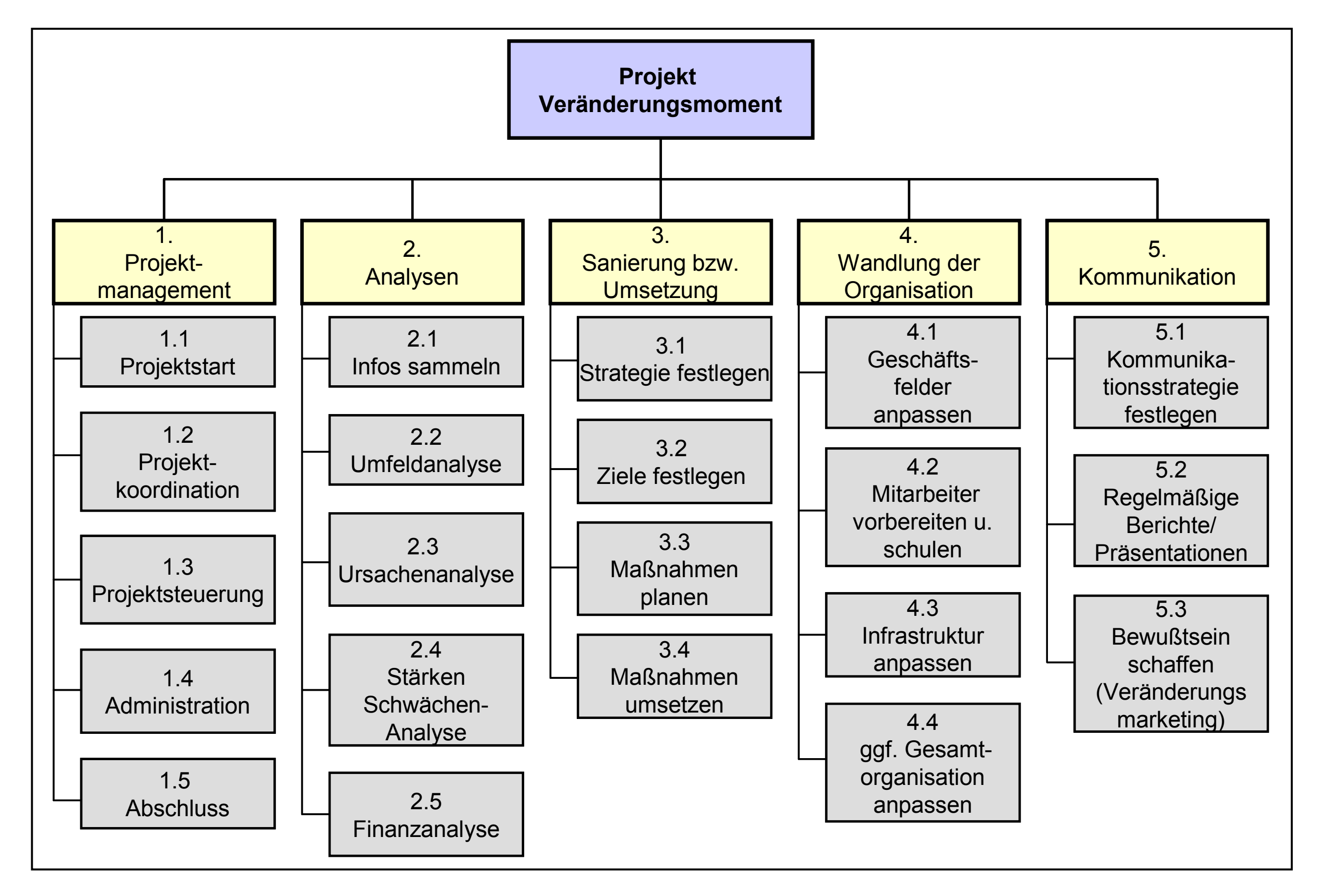


Abbildung 69: STRUKTURPLAN VERÄNDERUNGSPROJEKT[881]

[879] Vgl. Gareis, 2004, S. 565.
[880] Vgl. hierzu Dworatschek/Wiebusch, 2002 u. 2003.
[881] In Anlehnung an Gareis, 2004, S. 567.

Die oben beschriebenen weiteren Pläne und Analyseinstrumente für ein Veränderungsprojekt (Einsatzmittel- und Kostenplan, Zeitplan, Umfeldanalyse) können nun anhand des Strukturplans entwickelt werden. Sie sollen an dieser Stelle nicht beschrieben werden, eine genauere Beschreibung findet sich in „Toolbox Gründungsprojekt“: http://www.bridge-online.de/home.htm). Zudem ist eine Darstellung aufgrund der oben beschriebenen Anpassungsnotwendigkeit des Strukturplanes an spezifische Situationen an dieser Stelle nicht zielführend.

Hinweis: Ein Veränderungsmoment in einem Kleinstunternehmen (1 Personunternehmen) kann nicht wie oben beschrieben mit einem relativ komplexen Projekt bewältigt werden. Für die beschriebenen Maßnahmen müssen mehrere Mitarbeiter und eine etablierte Organisationsstruktur vorhanden sein. Dennoch bietet das Konzept „Bewältigung eines Veränderungsmomentes in Form eines Projektes“ verschiedene Aspekte, die auch ein „Einzelkämpfer“ für sich nutzen kann, beispielsweise kann die Erstellung eines Projektstrukturplanes helfen das Problem zu strukturieren und zu systematisieren. Erforderliche Aktivitäten werden so deutlich und können abgearbeitet werden.

5.3 Internetgestützte und projektbasierte Gründungshilfe

Gegenstand der Umsetzung „Toolbox Gründungsprojekt“[882], ist ein internetbasiertes computergestütztes Handbuch zur projektorientierten Unterstützung von Existenzgründungsvorhaben im Dienstleistungsbereich.
Grundlage dieser Entwicklung sind die dargestellten Gestaltungshinweise für den Gründungsprozess (vgl. Kap. 5.2).

5.3.1 Zielgruppe(n)

Diese Umsetzung richtet sich grundsätzlich an zwei unterschiedliche Zielgruppen. Zum einen werden (potenzielle) Unternehmensneugründer angesprochen, die eine Existenzgründung im Dienstleistungsbereich realisieren wollen und dafür auf ein selbständig nutzbares und flexibles Unterstützungsinstrument zurückgreifen möchten.
Zum anderen kann das Produkt dieses Projektes als unterstützendes Element für die Ausbildung im Themengebiet „Existenzgründung im Dienstleistungsbereich“ genutzt werden. Denkbar ist in diesem Zusammenhang sowohl der Einsatz in der universitären Grundlagen-Ausbildung als auch im praxisorientierten Existenzgründungstraining.
Darüber hinaus kann die „Toolbox Gründungsprojekt“ aufgrund ihres internetbasierten Zuganges und ihrer Struktur auch durch nicht primär adressierte Nutzer für weiterreichende Anwendungs- und Transferformen herangezogen werden (denkbar ist bspw. die Nutzung durch Existenzgründungsberater zur Begleitung im Beratungsprozess).

5.3.2 Zielsetzungen

Zielsetzung ist in erster Linie die Bereitstellung eines „intelligenten Toolsets“ zur flexiblen Unterstützung von Unternehmensneugründern bei Planung und Steuerung eines Gründungsvorhabens im Dienstleistungsbereich. Durch die Nutzung des zu entwickelnden Produktes sollen die Anwender in die Lage versetzt werden folgende Ergebnisse erzielen:

- Entwicklung eines belastbaren und strukturierten Projektplans als Bestandteil des eigenen Gründungskonzeptes einschließlich Businessplanerstellung
- Erhalt einer weiterentwicklungsfähigen Arbeitsbasis für das operative Geschäft
- Steuerungs- und Kontrollinstrument für die Gründungsdurchführung
- Aufbau und Pflege von Kontakten und Netzwerken.

[882] http://www.bridge-online.de/home.htm

Bezüglich der Nutzung des Projektergebnisses als Unterstützungselement in der Ausbildung soll ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, das dem Unterrichtenden eine strukturierte und verständliche Hilfestellung bietet.

5.3.3 Anforderungen und Gestaltungsvorgaben

„Toolbox Gründungsprojekt“ soll unter Berücksichtigung unterschiedlicher Anforderungen erstellt werden. Diese Anforderungen umfassen Aspekte der softwareergonomischen Normung, die Gestaltung der Benutzerschnittstelle sowie weitere Prinzipien zur Gestaltung der Inhalte. Die Anforderungen ergaben sich aus der Analyse relevanter Fachliteratur zu den Themengebieten Datenverarbeitung, Softwareergonomie, Multimedia und Computer Based Training sowie dem am IPMI vorhandenen Erfahrungspotenzial.

5.3.3.1 Anwendung von Multimedia und Hypertext bzw. Hypermedia

Unter dem Begriff "Multimedia" wird die Integration statischer und dynamischer Medien zur Informationsdarstellung sowie ihre interaktive Wiedergabe in Verbindung mit einem Computerprogramm verstanden. Daten, Texte, Grafiken und Fotos bilden die statischen Medien, Animationen, Audio und Video die dynamischen. "*Multimedia ist [....] eine neue Denkweise und Philosophie, Systeme der Informationsverarbeitung so* zu gestalten, dass sie einer natürlichen menschlichen Kommunikation näher kommen".[883] Dieses Zitat verdeutlicht einen der signifikantesten Vorteile von Multimedia. Unterschiedliche Medien, wie Text, Sprache, Ton, Bild, und Film werden integriert, dem Benutzer wird aktives Handeln (Interaktivität) ermöglicht. Dadurch können Informationen so aufbereitet werden, dass sie für den Adressaten einprägsamer und interessanter werden. Die direkte Einbindung in den Kommunikationsprozess sowie die Kombination verschiedener Medien erhöht das Erinnerungsvermögen.[884]

[883] Messina, 1993, S. IX.
[884] Vgl. Keuper/Hans, 2003, S. 137

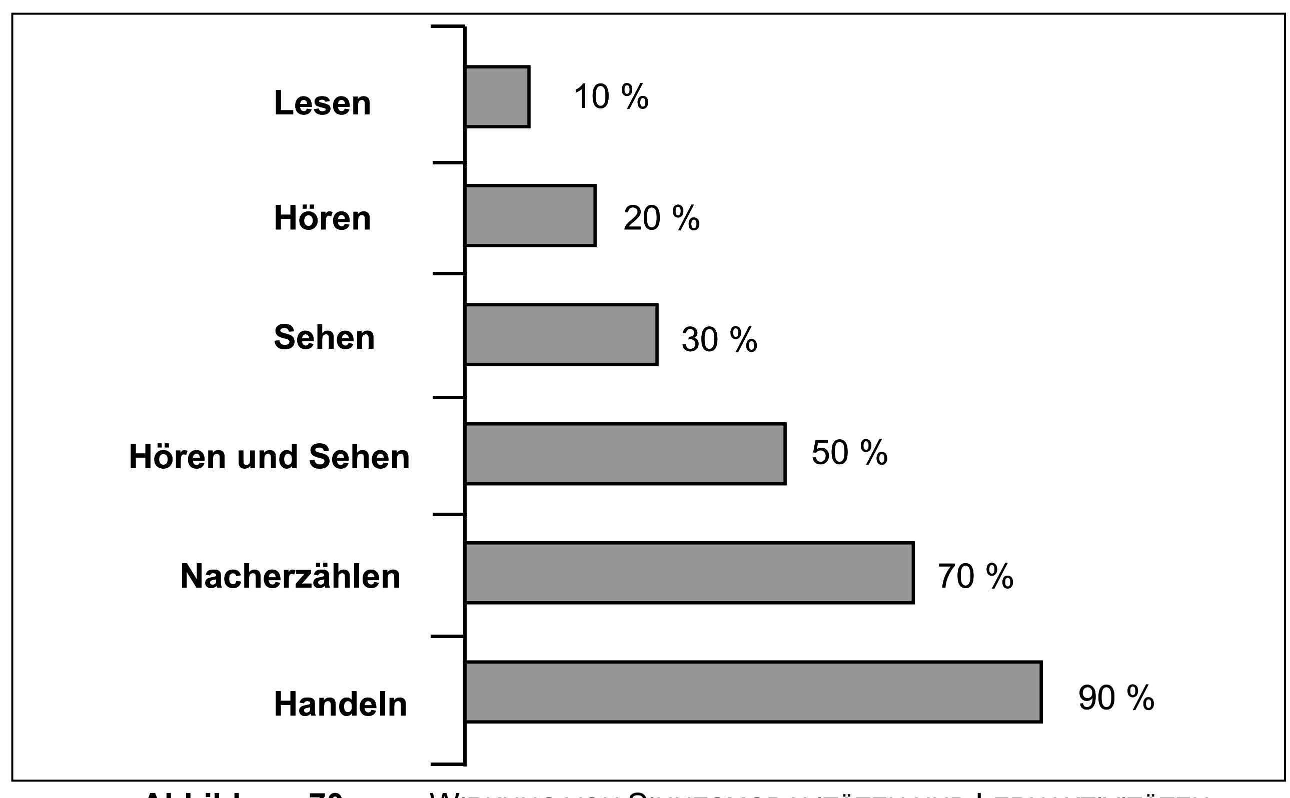


Abbildung 70: WIRKUNG VON SINNESMODALITÄTEN UND LERNAKTIVITÄTEN AUF DAS VERHALTEN[885]

Ein weiterer Vorteil ist die Individualität solcher Anwendungen. Der Einzelne kann bestimmte Kapitel überspringen und sich "per Knopfdruck" die für ihn interessanten Inhalte ansehen, das Lerntempo kann selbst bestimmt werden. Die integrative Verwendung von verschiedenen Medien steigert außerdem den "Behaltensgrad"[886] der dargestellten Informationen. Aus diesen Gründen sollen unterschiedliche Medien in „Toolbox Gründungsprojekt“ miteinander kombiniert werden. In erster Linie wird dabei auf eine Kombination von Text, Grafik und Bildern zurückgegriffen. Animationen, Töne und Videosequenzen werden nicht eingesetzt, da Animationen, Film und Ton häufig längere Zeit benötigen um über das Internet geladen zu werden, insbesondere wenn der Nutzer mit einer langsamen Internetverbindung (z.B. über Modem, mit älterem Computer) arbeitet. Des Weiteren wirken Töne und ständige Bewegungen auf dem Bildschirm oftmals störend.

---

[885] Vgl. Keuper/Hans, 2003, S. 137 (Keuper/Hans zitieren nach Weidemann,1995, S. 68).
[886] Messina, 1993, S. 9.

Im Zusammenhang mit Multimedia steht Hypermedia. Hypermedia bezeichnet die verbale Erfassung der Verknüpfung verschiedenartigster Informationen (Links). Diese Bezeichnung ist zurückzuführen auf das Konzept des Hypertextes, in dem durch Anklicken eines Symbols oder Wortes weitere Informationen in Textform geöffnet werden können. Hypermedia überträgt dieses Konzept nun auf eine multimediale Konfiguration, d.h. alle eingebundenen Medien sind assoziativ[887], die Informationsvermittlung wird nicht mehr durch Suchbäume und vorgegebene Verzweigungen dirigiert. Vielmehr sind jetzt alle Informationsmengen (Bild-, Ton-, Grafik- und Programmdaten) frei verknüpfbar, somit wird dem Nutzer eine möglichst individuelle Handhabung zu gewährleistet.

5.3.3.2 Anforderungen an die Benutzerschnittstelle

„Toolbox Gründungsprojekt“ soll mittels Maus und Tastatur bedient werden können. Die Anwendung muss unterschiedliche so genannte Navigationselemente bzw. virtuelle Symbolgeber[888]beinhalten. Im Falle dieser Arbeit sollen folgende Elemente genutzt werden:

- ♦ Taste/Button/Knopf
- ♦ Schalter
- ♦ Hotword/Hotspot

Mit Hilfe von *Tasten* können Funktionen, wie Blättern, Vor- und Zurückgehen, Schließen und Sprungverzweigungen, ausgelöst werden[889]. *Schalter* dienen der Darstellung und dem Umschalten von binären Funktionen, wie z.B. Ein/Aus. Sie können genutzt werden um beispielsweise Videosequenzen oder Animationen zu starten oder zu beenden.[890] Ein *Hotspot* oder *Hotword* ist ein gekennzeichnetes Wort oder ein gekennzeichneter Bereich, der bei Aktivierung eine Funktion auslöst.[891] Dies kann beispielsweise das Aufrufen einer näheren Erläuterung eines Begriffs oder die Verknüpfung mit einer Seite ähnlichen Inhalts sein.

[887] nach dem momentanen Informationsbedürfnis des Anwenders verknüpfbar.
[888] Vgl. Jarz, 1997, S. 180.
[889] Vgl. Jarz, 1997, S. 181.
[890] Vgl. Jarz, 1997, S. 181.
[891] Vgl. Jarz, 1997, S. 181.

5.3.3.3 Softwareergonomische Anforderungen

Neben den bereits genannten Anforderungen soll das Produkt auch softwareergonomischen Grundsätzen genügen. Unter Ergonomie wird die menschengerechte Gestaltung der Arbeit verstanden. Dementsprechend ist Softwareergonomie die menschengerechte Gestaltung der Interaktion zwischen Mensch und Computer[892]. Für diese Arbeit wird die ergonomische Normung nach ISO 9421 zugrunde gelegt. Sie behandelt in 17 Teilen die ergonomische Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen. Neben der Ergonomie der Hardware und allgemeinen Anforderungen an die Arbeitsgestaltung werden in den Teilen 10 bis17 Anforderungen an die ergonomische Gestaltung von Software beschrieben. Im Folgenden wird auf Teilbereiche der Normung eingegangen, die bei der Gestaltung berücksichtigt werden können. Es handelt sich hierbei um Teil 11, der die Gebrauchstauglichkeit definiert und um Teil 10, der die Prinzipien der Dialoggestaltung festlegt.

<u>(1) Gebrauchstauglichkeit nach ISO 9421-11</u>

- Effektivität
- Effizienz
- Zufriedenheit

Gebrauchstauglichkeit wird definiert als das Produkt aus Effektivität, Effizienz und Benutzerzufriedenheit. *Effektivität* heißt in diesem Zusammenhang, dass der Nutzer die vorgesehene Aufgabe mit der Software erledigen kann und die benötigten Ergebnisse korrekt erreicht werden. Mit *Effizienz* wird die Nützlichkeit der Software bezeichnet, d.h. sie muss eine Arbeitserleichterung ermöglichen. Die *Benutzerfreundlichkeit* bezeichnet ein möglichst großes Maß an Zufriedenheit beim Benutzer. Sie wird durch Gebrauchstauglichkeit der Software erzeugt.

Für „Toolbox Gründungsprojekt“ heißt Gebrauchstauglichkeit Arbeitserleichterung bei der Unternehmensgründung. Für den Benutzer relevante Informationen können individuell ausgewählt werden, umständliches Blättern, wie bei der Informationsbeschaffung durch Bücher entfällt. Einfache Handhabung der Anwendung und korrekte Darstellung der Inhalte sollen eine möglichst große Benutzerfreundlichkeit gewährleisten.

[892] Vgl. Lauter, 1987, S. 1.

(2) Dialogprinzipien nach ISO 9241-10:

- Aufgabenangemessenheit
- Selbstbeschreibungsfähigkeit
- Steuerbarkeit
- Erwartungskonformität
- Fehlerrobustheit
- Individualisierbarkeit
- Lernförderlichkeit

Ein Dialog ist dann *aufgabenangemessen*, wenn er die Erledigung der Arbeitsaufgabe durch den Benutzer unterstützt, ohne ihn durch die Eigenschaften des Dialogsystems zu belasten[893]. Für das Produkt werden dementsprechend Funktionen und Kommandos verwendet, die der Begriffswelt des Benutzers entsprechen und die Anwendung ohne besondere Vorkenntnisse ermöglichen. Außerdem muss das Funktionsangebot des Systems klar strukturiert und überschaubar sein.

"Ein Dialog ist *selbstbeschreibungsfähig,* wenn dem Benutzer auf Verlangen Einsatzzweck sowie Leistungsumfang des Dialogsystems erläutert werden können, und wenn jeder einzelnen Dialogschritt unmittelbar verständlich ist, oder der Benutzer auf Verlangen über den jeweiligen Dialogschritt Erläuterungen erhalten kann".[894] Dieser Grundsatz wird im Informationssystem beispielsweise in Form von kurzen Erläuterungen realisiert.

Ist der Benutzer in der Lage die Geschwindigkeit des Ablaufs an seine individuelle Arbeitsgeschwindigkeit anzupassen, spricht man von *Steuerbarkeit*.[895] Auch diese soll in der Anwendung gewährleistet werden. Der Benutzer ist durch Auswahlmöglichkeiten in der Lage sich die jeweils gewünschten Informationen anzeigen zu lassen. Die Geschwindigkeit wird selbst gewählt.

[893] Vgl. Wandmacher, 1993, S. 193.
[894] ISO 9421-10.
[895] Wandmacher, 1993, S.195ff.

Von *Erwartungskonformitä*t wird gesprochen, wenn der Dialog den Erwartungen des Benutzers entspricht. Diese Erwartungen ergeben sich aus Erfahrungen mit den Arbeitsabläufen des Dialogsystems, im Umgang mit dem Benutzerhandbuch oder aus Schulungen. Außerdem können sich solche Erwartungen auch aus allgemeinen Erfahrungen ergeben. Demnach muss das Dialogverhalten innerhalb eines Dialogsystems einheitlich sein.
Toolbox „Gründungsprojekt“ muss sich also in identischen Situationen gleich verhalten. Das heißt, dass für gleiche Funktionen, wie das Wechseln der Seite, immer das gleiche Symbol verwendet wird.
"Ein Dialog ist *fehlerrobust*, wenn trotz erkennbar fehlerhafter Eingaben das beabsichtigte Ergebnis ohne oder mit nur minimalem Korrekturaufwand erreicht wird".[896]
Eingaben des Benutzers dürfen nicht zu "Systemzusammenbrüchen" führen. Dieser Aspekt spielt im Zusammenhang mit „Toolbox Gründungsprojekt“ eine nur untergeordnete Rolle, da der Nutzer keine Eingaben machen kann.
"Dialogsysteme unterstützen die *Individualisierbarkei*t, wenn sie so konstruiert sind, dass die Anpassung an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten des Benutzers ermöglicht wird".[897]
Die Anpassung an individuelle Bedürfnisse des Benutzers wird durch Auswahlmöglichkeiten der gewünschten Informationen gewährleistet. Nicht relevant scheinende Sachverhalte können problemlos übersprungen werden.
Dialogsysteme unterstützen die Erlernbarkeit, wenn sie den Benutzer durch den Lernprozess führen und die dabei aufzuwendende Lernzeit minimieren. (Vergleiche hierzu die Ausführungen zur Selbstbeschreibungsfähigkeit).

5.3.3.4 Gestaltung der Inhalte

Für die Umsetzung der entwickelten Gestaltungshinweise zum Gründungsprozess werden die Informationsarten Text und Grafik genutzt.
Neben der beschriebenen softwareergonomischen Normung sollen für die genannten Informationsarten folgende Gestaltungsprinzipien berücksichtigt werden:

[896] ISO 9421-10.
[897] ISO 9421-10.

- Regeln für das Verwenden von Farben
- Bildschirmlayout
- Verwendung von Text
- Verwendung von Sprache
- Verwendung von Grafiken,
- Verwendung von Film

Zur Hervorhebung und Abgrenzung können *Farben* verwandt werden. Farben bieten die Möglichkeit, die Lesbarkeit zu verbessern. Bei der Verwendung von Farben sind allerdings einige Regeln zu beachten:[898]

- Es sollten nicht mehr als fünf Farben verwendet werden.
- Der Kontrast zu Untergrund muss groß genug sein
- Helle Farbe als Schrift auf ihrer Komplementärfarbe
  ergibt den größten Kontrast (z.B. rot auf grün oder orange auf blau)
- Verwendete Farben müssen konsistent eingesetzt werden. (Beispielsweise in den jeweils gleichen Bedeutungszusammenhängen).
- Die gleichzeitige Darstellung von so genannten hochgesättigten spektral gegensätzlichen Farben, wie blau und rot, soll vermieden werden,
  da sie schnell zu Ermüdung führen kann.
- Farbeffekte wirken auf dunklem Hintergrund stärker
- Die psychologische Wirkung von Farben muss berücksichtigt werden. Beispielsweise wirkt blau beruhigend und kalt, rot hingegen beunruhigend und warm.

Ebenfalls einen wichtigen Stellenwert nimmt das *Layout des Bildschirms* ein. Die Inhalte sollten möglichst "ausbalanciert", dargestellt werden. Die enthaltenen Elemente müssen logisch und übersichtlich aufgebaut werden. Beispielsweise müssen interaktive Elemente deutlich von nicht interaktiven Elementen unterschieden werden können. Zusammengehörende Informationen sollten als solche erkennbar sein.[899]

[898] Vgl. Wandmacher, 1993, S.316 ff.
[899] Vgl. Jarz, 1997, S. 163 u. 291ff.

Auch bei der Darstellung von *Texten* sind einige Regeln zu beachten. Unterschieden wird hier zwischen Regeln zur Textgestaltung und Regeln zur Formulierung von Texten.
Die Regeln zur Textgestaltung umfassen folgende Grundsätze:[900]

- Einzelne Aussagen müssen durch deutliche Absätze getrennt werden
- Kurze Sätze sind einprägsamer, lange Schachtelsätze sollten vermieden werden
- Es sollen nur Informationen angegeben werden,
  die der Leser zum aktuellen Zeitpunkt verstehen kann,
  unnötige Informationen sollten vermieden werden
- Text sollte durch grafische Darstellungen ergänzt werden
- Grundsätzlich sollten Seiten vermieden werden,
  auf denen ausschließlich Text dargestellt wird

Bei der Formulierung von Texten sind die folgenden Grundsätze zu beachten:

- Texte sollten so aufgebaut werden, dass der Leser mitdenken kann
- Rückbezüge sollten durch die Möglichkeit unterstützt werden,
  unmittelbar Nachzuschlagen
- Einfache Sprache ist "technokratischer Akrobatik"[901] vorzuziehen
- Wichtig sind auch präzise Anweisungen für den Nutzer

Grafik ist eine diskrete Informationsart mit der Informationen in schematischer Form visuell dargestellt werden[902]. Es kann unterschieden werden zwischen:

(1) Diagrammen (auch logischen und analytischen Bildern) und
(2) Analogiebildern

Diagramme werden in „Toolbox Gründungsprojekt“ zur Darstellung von Zusammenhängen und als Überblick verwendet. Für sie gelten die folgenden Regeln.[903]

[900] Vgl Janotta: CBT, 1990 S. 339 ff.
[901] Janotta: CBT, 1990, S. 342 ff.
[902] Vgl. Jarz, 1997, S.211.
[903] Vgl. Jarz, S. 215.

- Die ausgewählten Informationen müssen geordnet und verdichtet werden.
- Die Darstellung sollte so einfach wie möglich gehalten werden
- Die zu vermittelnde Botschaft sollte optisch betont werden
- Des weiteren gelten die bereits genannten Gestaltungsprinzipien

Die Analogiebilder, die im Gegensatz zu Diagrammen eine Analogie zu einem bestimmten Erkenntnisgegenstand aufweisen werden zur Unterstützung des Textes angewandt. Es sind folgende Gestaltungselemente zu beachten:[904]

- Die Bilder sollen zum Text ein gewisses Maß an Komplementarität aufweisen
- Es gelten weiterhin die bereits genannten Gestaltungsprinzipien

[904] vgl. Jarz, 1997, S. 218ff.

5.3.3.5 Zusammenfassende Darstellung der Anforderungen

Im Folgenden werden die beschriebenen Anforderungen an das Informationssystem noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Multimedia	• Verwendung von Hypertext bzw. Hypermediafunktionalität • Integrative Anwendung von: • Grafiken, • Bildern und • Text
Anforderungen An die Benutzerschnittstelle	• Verwendung folgender Navigationselementen: • Tasten • Schalter • Hotword/Hotspot
Softwareergonomische Anforderungen	• Gebrauchstauglichkeit nach ISO 9421-11: • Effektivität • Effizienz • Zufriedenheit • Dialogprinzipien nach ISO 9241-10: • Aufgabenangemessenheit • Selbstbeschreibungsfähigkeit • Steuerbarkeit • Erwartungskonformität • Fehlerrobustheit • Individualisierbarkeit • Lernförderlichkeit
Anforderungen an die Inhalte	• Berücksichtigung von Gestaltungsprinzipien zu: • Verwendung von Farben • Bildschirmlayout • Verwendung von Text

Tabelle 22: ANFORDERUNGEN AN DAS INFORMATIONSSYSTEM

5.3.4 Entwicklungsmethodik

Die Realisierung von „Toolbox Gründungsprojekt“ erfolgte auf Basis der bereits entwickelten Gestaltungshilfen in Anlehnung an das Wasserfall-Modell.

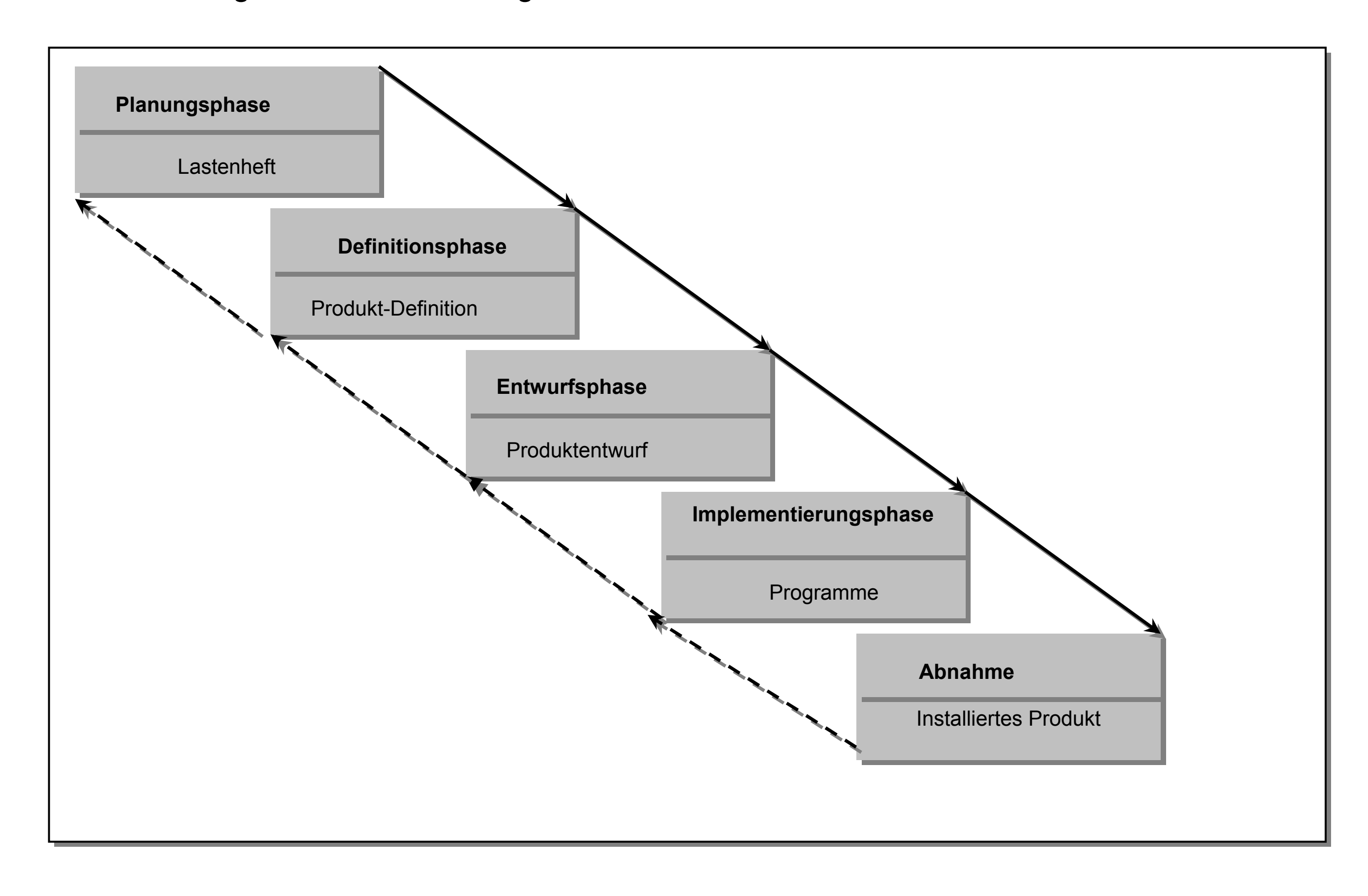


Abbildung 71: : WASSERFALL-MODELL ZUR BESCHREIBUNG DES ABLAUF VON SOFTWARE-ENTWICKLUNGEN"[905]

[905] Vgl. Eberleh/Oberquelle/Oppermann, 1994, S.415.

Planungs- und Definitionsphase

In den beiden ersten Phasen erfolgte zunächst eine Problemanalyse. Sie bezog sich in dieser Arbeit insbesondere auf die Zielsetzungen, die Zielgruppe und die Inhalte. "Es geht hier um das 'Was' während in der folgenden Entwurfsphase mehr das 'Wie' der Produktrealisierung zu klären sein wird"[906].

Entwurfsphase

In der Entwurfsphase entstand eine implementierungsfähige Detaillösung"[907]. Bezüglich dieser Arbeit wird hierunter die Ausarbeitung des didaktischen Drehbuchs verstanden. Das didaktische Drehbuch stellt die geplanten Inhalte so dar, wie sie später im Programm erscheinen sollen.

Das Drehbuch stellt sowohl formale als auch inhaltliche Elemente dar. Die formalen Elemente dokumentieren welche Ereignisse der Benutzer auslösen kann (Interaktionsart) und welche Reaktionen dadurch hervorgerufen werden (Navigation)[908]. Die inhaltlichen Elemente beschreiben die Informationen, die der Benutzer erhält. Im Fall dieser Arbeit ist das Drehbuch seitenorientiert, das heißt für jede geplante Bildschirmseite wird eine Drehbuchseite konzipiert.

Implementierungsphase

Diese Phase beinhaltete die Umsetzung in eine vorläufige Internetanwendung.

Die Implementierungsphase endete in Form eines Produkttests, der Verbesserungsmöglichkeiten aufdeckte.

Abnahme

Nach Einarbeitung der notwendigen Korrekturen erfolgten dann die endgültige Implementierung und die Abnahme durch den Auftraggeber.

[906] Dworatschek, 1989, S.366.
[907] Dworatschek, 1989, S. 366.
[908] Vgl. Jarz, 1997, S.275.

6 ZUSAMMENFASSUNG: SPIEGELUNG DER ARBEITSERGEBNISSE AN DEN URSPRÜNGLICHEN ARBEITSHYPOTHESEN

„Der Wandel ist immanent! In einer turbulenten Geschäftswelt mit verkürzten Lebenszyklen, steigender Komplexität, zunehmenden Innovationsdruck, zusammenwachsenden Märkten und globalem Wettbewerb bestehen solche Unternehmen, die flexibler, kundenorientierter, spezialisierter und professioneller den Markt bearbeiten.“ [909]

„Tradierte Marktstrategien, wie Kosten- oder Qualitätsführerschaft, mit denen sich Unternehmen in einem regionalen Umfeld noch bis Ende der 80er Jahre vom Wettbewerber unterscheiden konnten, sind heute nicht mehr tragfähig. Woran es Unternehmen fehlt, sind Wege, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch einzigartiges Leistungsangebot auf Basis der eigenen Potenziale zu erringen.“ [910]

Diese Aussagen gelten ganz besonders für kleine und mittlere Beratungsunternehmen. Sie verfügen oftmals über große Potenziale aber nicht über geeignete Strukturen um mit dem Wandel umgehen zu können. In vorliegender Arbeit wurde ein Versuch unternommen diesen Unternehmen verschiedenen Wege aufzuzeigen, wie Sie in Zukunft besser mit dem Wandel des Umfeldes umgehen können, welche Strategien notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dabei lag der Fokus auf einer lebenswegorientierten Betrachtung unter Berücksichtigung der Themenfelder Unternehmensgründung, Innovation, Veränderungsmomente und Projektmanagement. Insgesamt sind daraus vielfältige Gestaltungshinweise für KMU der Beratungsbranche entstanden. Die Verknüpfung dieser Themenfelder ermöglichte neue Sichtweisen und eine Neukombination bereits vorhandener Kenntnisse.

Die Breite des betrachteten Themenfeldes führte allerdings dazu, dass unterschiedliche Aspekte nicht tiefergehend betrachtet werden konnten und an der Oberfläche blieben.

[909] Pannenbäcker, 2001, S. 1.
[910] Schnauffer/Kohlgrüber, 2001, S. 1.

Die für diese Arbeit formuliert Arbeitshypothesen konnten bis auf einige Einschränkungen bestätigt werden:

Zu Hypothese 1: In kleinen und mittleren Beratungsunternehmen ist ein Mangel an geeigneten Herangehensweisen an Innovationsvorhaben und Veränderungsmomente zu verzeichnen. Oftmals sind vorhandene Strukturen mangelhaft, zum Teil sind gar keine Strukturen vorhanden. Die Anpassung von Instrumenten, Methoden und Organisationen in KMU der Beratungsbranche ist somit notwendig. Die in diesem Zusammenhang entwickelten Hinweise wurden aus der empirischen Untersuchung und der Literaturanalyse abgeleitet.

Zu Hypothese 2: Projektmanagement ist bietet eine Methodik die sich für Gründungsvorhaben anwenden lässt und zudem prädestiniert für das Beratungsgeschäft ist. Dies gilt sowohl für die Anwendung von PM-Methoden zur Durchführung von Kundenaufträgen, als auch für die Anwendung von PM zur Durchführung interner Innovations- oder Veränderungsprojekte und für Projektmanagement als übergeordnetes Führungskonzept (Projektorientierte Organisation).

Zu Hypothese 3: Nach wie vor ist der Dienstleistungsaspekt sowohl in der Gründungsliteratur als auch bezüglich der Förderung von Gründungen durch Wirtschaft und Politik vernachlässigt. Diese Aussage trifft auch auf die Förderung von Innovationen im Dienstleistungssektor zu.

Zu Hypothese 4: Eine lebenswegorientierte Betrachtung ermöglicht Empfehlungen und Zuordnungen für bestimmte Lebenswegphasen nur eingeschränkt. Es gibt eine Reihe von Aspekten, die keiner Phase konkret zugeordnet werden kann. Aussagen über Zeitdauern der einzelnen Phasen oder auch generelle Abläufe konnten nicht getroffen werden. Ein Lebenswegkonzept, dass konkret die Entwicklung eines KMU der Beratungsbranche abbildet gibt es nicht. Die entwickelte Konzeption kann auch auf andere Branchen angewendet werden. Die Möglichkeit der zukünftigen Entwicklung eines tatsächlich beratungsspezifischen Modells ist fragwürdig.

Zu Hypothese 5 und 6: Vor dem Hintergrund aktueller wirtschaftlicher Entwicklungen kann auch die Hypothese, dass die Bewältigung von Veränderungsmomenten und die Entwicklung von Innovationen mehr und mehr zum überlebenswichtigen Faktor für Unternehmen wird, bestätigt werden.

Zu Hypothese 7 und 8: Die integrierte Betrachtung der unterschiedlichen Themenfelder im Rahmen dieser Arbeit ergab, wie eingangs erwähnt, vielfältige Gestaltungshinweise. Die Neukombination bekannter Themenfelder führte zu neuen Erkenntnissen. Dies allerdings mit der Einschränkung der mangelnden Tiefe aufgrund der Vielfältigkeit der Themengebiete.

7 LITERATURLISTE

A

Abresch, J.-P.: Projektumfeld und Stakeholder, in: RKW/GPM: Projektmanagement Fachmann, Eschborn 1998, S. 59-86

Adizes, I.: Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it, Englewood Cliffs, 1988

Adler/Morasaei/Siems: Besonderheiten der Projektarbeit in KMU, Projektbericht IPMI, 2005

Albach, H.(Hrsg.): Innovationsmanagement, Theorie und Praxis im Kulturvergleich , Wiesbaden 1990

Albach, H./Bock, K./Warnke, Th.: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Stuttgart, 1985

Albers, S (ed.).:Cross functional innovation management, perspectives from different disciplines, to Klaus Brockhoff to his 65 birthday, Wiesbaden 2004

Albrecht, R.: Szenariogesteuertes Innovationsmanagement. Marketingorientierte Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens für die Planung und Implementierung zukunftsrobuster Innovationsprozesse, Dissertation, Hamburg (http://www.Sub.uni-hamburg.de/disse/67/Albrecht, 31.01.2002)

Allen, R.E./Allen S.D.: Winnie-the-Pooh on Sucess, New York, Penguin, 1977.

Allesch, H. / Brodde, D.: (Hrsg.): Praxis des Innovationsmanagement: Planung, Durchführung und Kontrolle technischer Neuerungen in mittelständischen Unternehmen, Berlin 1986

Altenburger, O.A.: Risikomanagement für Gründer, in: Dowling, M./Drumm, H.J.: Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, Berlin/Heidelberg 2003, S. 147-161

Althaus, S.: Unternehmensberatung- Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994

Anderson, A.H:/Woodcock, P: Effective Entrepreneurship a skills and activity-based approach, Oxford 1996

APM Association of Project Managers (Hrsg.): Body of Knowledge, Version 2, Großbritannien 1995

Asche, S.: „Controlling ist überlebenswichtig“: Prof. Achleitner, Finanzierungsexpertin, über die Bedeutung des Reportings von Gründern und Geldgebern, in: VDI-Nachrichten, 15.08.2003, Nr. 33, S. 20.

Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin/New York 1995

B

Baaken, T./Launen, M.: Software-Marketing, München 1993

BDU (Hrsg.): Facts & Figures zum Beratermarkt, Bonn 2004

BDU (Hrsg): Facts & Figures zum Beratermarkt, Bonn 2000

BDU: Europas Unternehmen setzen verstärkt auf externe Unternehmensberater, Pressemitteilung, 30.08.2000

BDU: Die europäische Consulting-Branche wächst weiter, Pressemitteilung, 20.07.1999

BDU: Wachstumsmotor IT treibt die Consulting-Branche weltweit zu neuen Höhenflügen, Pressemitteilung, 5.10.2000

Behrendt, S., Jasch, C., Peneda, M.C., van Weenen, H.: Life Cycle Design, A Manual for Small and Medium-Sized Enterprises, Berlin, Heidelberg, New York, 1997

Bergfeld, H.: Kreativitätstechniken, in: RKW/GPM: Projektmanagement-Fachmann, 5. Auflage, Eschborn, 1998

Bergholter, V.: Der Businessplan- Gliederung und Inhalte, B.E.G.IN Bremer Existenzgründungsinitiative, Internetdownload, http://www.begin24.de/ 12. 01. 2001

Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.: Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 1989

Berekoven/Specht/Waltheitm/Wimmer: Zur Genauigkeit mündlicher Befragungen in der Sozialforschung, Frankfurt 1975

Biermann, T.: Dienstleistungsmanagement, München/Wien 1999

Bierter, W., Binder, H.-M.: Unternehmerische Innovationsprozesse, Zürich 1993

Bitzer, B.: Innovationshemmnisse im Unternehmen, Wiesbaden 1990

Blum, U. /Leibbrand, F (Hrsg.).: Entrepreneurship und Unternehmertum, Denkstrukturen für eine neue Zeit, Wiesbaden 2001

Blume, J.: Kostenmanagement, in: RKW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1998, S. 608-638

Brauns, A.: Projektmanagement als Instrument zur Förderung von Innovationen im Dienstleistungssektor, Diplomarbeit, IPMI, Universität Bremen, 2000

Breitenlechner, J./Buchta, D./Kearney, A.T.: Beratung in der Praxis, in: Scheer.A-W/Köppen, A.:Consulting:Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, 2.Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2001

Brockhaus - Die Enzyklopädie: in 24 Bänden. 20. neu bearbeitete Auflage. Leipzig, Mannheim: F.A. Brockhaus 1996-99.

Brockhoff, K.: Wachstumsschwellen und Forschungsschwellen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jahrgang, 1980, S.475 – 499

Brauns, A.: Projektmanagement als Instrument zur Förderung von Innovationen im Dienstleistungssektor, Diplomarbeit, IPMI Universität Bremen 2002

Brockhoff (Hrsg.): Management von Innovationen, Planung und Durchsetzung - Erfolge und Misserfolge, Wiesbaden 1996 (A)

Brockhoff, K.: Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle, München 1996 (B)

Bruch, H.: Aktivierung von Flexibilisierungs- und Innovationspotentialen, in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D.: Projektmanagement: Instrument effizienter Innovation, 2001, S. 269-285.

Bruhn, M., Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 2001

Bueren, C./ Dreesbach, J./Müller, B. u.a.:Trierer Gründergeschichten: Erfolgs- und Misserfolgskriterien der Gründung, Universität Trier, Professur für Mittelstandsökonomie, 1999/2000 (aus dem Internet)

Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung: Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs, Wiesbaden 1999

Bulmahn, E.: Innovative Dienstleistungen als Herausforderung für die Forschungs- und Wirtschaftspolitik, Rede der Bundesministerin für Bildung und Forschung anlässlich des Kongresses „Wirtschaftspolitik für industrienahe Dienstleistungen“, Berlin 22.03.2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.): Früherkennung: von Chancen und Risiken in kleinen und mittleren Unternehmen, Arbeitsheft, 4 überarbeitete Auflage, Bonn/Berlin 2002

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.): Recht und Verträge, in BMWI: Gründerzeiten – Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 35 aktualisierte Ausgabe, Berlin 8/2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.): Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, Bonn, 2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.): Versicherungen für Selbständige, in BMWI: Gründerzeiten – Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 24 aktualisierte Ausgabe, Berlin 10/2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.):Thema: Marketing, in BMWI: Gründerzeiten – Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 20 aktualisierte Ausgabe, Berlin 10/2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.):Den Horizont erweitern! Thema: Aus- und Weiterbildung, in BMWI: Gründerzeiten – Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 30 aktualisierte Ausgabe, Berlin 8/2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.): Thema: Beratung, in BMWI: Gründerzeiten – Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 32, Berlin 8/2000

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWI)(Hrsg.): Ein festes Fundament, Thema: Rechtsformen, in BMWI: Gründerzeiten – Nachrichten zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 33 aktualisierte Ausgabe, Berlin 8/2000

Burns, P./ Dewhurst, J.: Small Business and Entrepreneurship, Houndsmill, Basingstoke, Hampshire, London, 1996

C

Campus-Verlag (Hrsg.) Management, Frankfurt/New York 2003

Caupin, G./ Knöpfel, H./ Morris, P./ Motzel, E. / Pannenbäcker, O.: ICB, IPMA Competence Baseline, International Projektmanagement Association, Bremen 1999

Chrobock, R.: Unternehmens- und Projektorganisation, in: RKW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1998, S. 878-908

Chobrok, R.: Grundbegriffe der Organisation, 2 Auflage, Stuttgart 1996

Churchill, N.C./Lewis, V.L.: The five stages of small business growth, in Harvard Business Review, Mai/Juni 1983, S. 30-50

Clark, J.: Managing Innovation and Change, People, Technology and Strategy, London, Thousand Oaks, New Dehli, 1995

Clark , C.: The Conditions of economic progress, London ,1957

Computer Zeitung: Das Gründerklima in Deutschland wird frostiger (Kasten: Was risikokapitalfähig ist), Nr. 15, 7. 04.2003, S. 21

Confides- Projekt und Management Service GmbH, Arbeits- und Beratungsgrundsätze (http://www.confides.de/fs_grundsatz.html)

Cooper, R.: Stage-Gate-Systems: A New Tool for Managing New Products, in: Business Horizons, Vol.22, 1990, No. 3, S.44-54

Cope, M.: Consulting mit System: Schritt für Schritt durch den Beratungsprozess, München 2001

Corsten, H.: Technology transfer from universities to small and medium-sized enterprises – an empirical survey from the standpoint of such enterprises, in: Technovation, 6, 1987, S. 57-68

Corsten, H (Hrsg.): Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich, Berlin 1989 (A)

Corsten H.: Überlegungen zu einem Innovationsmanagement – organisationale und personale Aspekte, in : Corsten, H. (Hrsg.): Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich, Berlin 1989 (B).

Corsten, H.: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmungen, 2. Aufl., München 1990

Corsten, H.: Ansatzpunkte für ein integratives Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn, M./Meffert, H.: Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2001

D

Däfler, M.N.: Franchising in der Unternehmensberatung: eine institutionsökonomische Analyse, Hamburg 1998

Däfler, M. N.: Gut Beraten: erfolgreiches Consulting für Berater und Kunden, Wiesbaden 1999

Daschmann, H.A.: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994

Daum, A.: Erfolgskritische Faktoren des Projektmanagements interner Dienstleistungen. Kernelemente und empirische Hinweise, in: Steinle, c./Bruch, H./Lawa, D.: Projektmanagement: Instrument effizienter Innovation, Frankfurt am Main 2001

Decker, F.: Einführung in die Dienstleistungsökonomie, Paderborn 1975

Dichtl, M.:Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden, 1998

Dickel, J.: Situative Marketingberatung, Strukturelemente, Prozessaspekte und Ansätze zur Erfolgssteigerung, Scheßlitz 1997

Dieterle, W.K.M., Winckler, E.M.: Gründungsplanung und –finanzierung, Voraussetzungen für den Gründungserfolg, München 2000

Diethelm, G.: Projektmanagement, Bd. 1: Grundlagen: Kennzeichen erfolgreicher Projektabwicklung; Aufbau und Ablauf des Projektmanagements; Planung Überwachung und Steuerung von Projekten, Berlin /Herne 2000

Dietz, J. W.: Gründung innovativer Unternehmen, Wiesbaden 1989

DIN 69900: Projektwirtschaft: Netzplantechnik Begriffe, Berlin 1987

DIN 69901:Projektwirtschaft: Projektmanagement Begriffe, Berlin 1987

DIN 69902: Projektwirtschaft: Einsatzmittel Begriffe, Berlin 1987

DIN 69903: Projektwirtschaft Kosten, Leistungen, Finanzmittel Begriffe, Berlin 1987

DIN 69904: Projektwirtschaft PM-Systeme, Elemente und Strukturen, Berlin 2000

DIN 69905: Projektwirtschaft Projektabwicklung Begriffe, Berlin 1997

Dlugosch, L.: Einstieg im IT-Consulting: Betreuung in Sachen Software und CO, in Forum 4 / 2000

Dörrenberg, F./Wiebusch, J.: Grundlagen des Projektmanagement: Arbeitsschritte, Methoden, Darstellungsarten, Confides Projekt und Management Service GmbH, Studienbuch, Bremen, 2002

Dörrenberg, F.: Vertragsmanagement entlang des Lebenswegs internationaler Projekte, Dissertation, unveröffentlichtes Manuskript, Bremen 2005

Donau, U.: Rechtsformwahl, in: Dieterle/Winkler: Gründungsplanung und –finanzierung, München 2000

Dowling, M./Drumm, H. J. (Hrsg.) Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg u.a.,2003 (A)

Dowling, M./ Drumm, H. J.: Grundprobleme, Ziele und Aufbau des Buchs, in: Dowling, M./Drumm, H. J. (Hrsg.) Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg u.a. 2003 , S. 1-8 (B)

Dowling, M.: Businesspläne, in: Dowling, M./ Drumm, H. J.(Hrsg.): Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg u.a. 2003 , S. 239-246 (A)

Dowling, M.: Erfolgs- und Risikofaktoren bei Neugründungen, in: Dowling, M./ Drumm, H. J.(Hrsg.): Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg u.a. 2003 , S. 19-33 (B)

Drumm, H.J .: Organisation für Gründer, in : Dowling, M./ Drumm, H. J.(Hrsg.): Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg u.a. 2003 , S. 201 -218 (A)

Drumm, H.J. Personalwirtschaft für Gründer, in : Dowling, M./ Drumm, H. J.(Hrsg.): Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Springer, Berlin/Heidelberg u.a. 2003 , S. 219 -236 (B)

DtA (Hrsg.): Quo vadis Gründungsstatistik?, Wissenschaftliche Reihe – Band 10, Bonn 1999

Dworatschek, S.: Microcomputer für die Projektleitung, in: GPM-Nachrichten Nr. 5, 1984, S. 19-29

Dworatschek, S.: Personal-Computer-Nutzung in mittelständischen Unternehmen, in: Gesellschaft für Projektmanagement, Beiträge zur GPM Jahrestagung, München 1985, S. 27-40

Dworatschek, S.: Grundlagen der Datenverarbeitung, Berlin New York 1989 (A)

Dworatschek, S.: Ohne Titel. In Wirtschaft in Bremen. Januar 1989, Handelskammer Bremen, ohne Seitenangabe, Bremen, 1989 (B)

Dworatschek, S., Rucker, G.: Innovation Management and Technologie Transfer, in Projektmanagement in the New Europe, INTERNET (Hrsg.), Tagungsband, Prag 1993, S. 67 – 79

Dworatschek, S.: Die Entwicklung des Projektmanagements, in Werners, B., Gabriel, R. (Hrsg.): Operations Research, S. 399-411, Berlin 1994

Dworatschek, S.: Komponenten und Anforderungen für ein Dissertationsprojekt am IPMI nach dem 3-Ebenen-Modell, IPMI, Universität Bremen 1995

Dworatschek, S., Möller, T.: Innovations by Technology Transfer to Central and East Europe, in Jezernik, A. /Dolsak, B. (Ed.): Proceedings, Design to Manufacture in Modern Industry dmmi´97, 3rd International Conference, 1997, Potoroz, Slovenia, 1997, S. 20-27

Dworatschek: Management, in RKW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1999

Dworatschek, S./Wiebusch, J.: Diskontinuitäts-Situationen in Projekten und Organisationen – Morphologie und praktische Beispiele, in: Projekte und Diskontinuitäten, pm tage 02, practice conference, Wien 2002

Dworatschek, S.: Projektorganisationen und IT-Dienstleistungen, in: Bizer/Lutterbeck/Rieß (Hrsg.): Freundesgabe für A. Büllesbach; Umbruch von Regelungssystemen in der Informationsgesellschaft, Stuttgart 2002, S. 49-63

Dworatschek, S./ Wiebusch, J.: Discontinuities in Projects, Companies and Societies. In: Proceedings of Project Management Conference, IPMA LNPMA Latvia, Riga, 21.02.2003

Dworatschek, S. Vorlesungsunterlagen zum Projektmanagement, IPMI Universität Bremen, Wintersemester 2003

Dworatschek, S./Bartsch-Beuerlein, S.: Traditional and Virtual project organizations, in: MES (ed.): proceedings of the 7th International Conference"Management Traits Amid Information and Communication Technologies", 21st – 23rd. December 2003, Cairo, Egypt.

E

Eberleh,H., Oberquelle, H., Oppermann, R.: Einführung in die Softwareergonomie, Berlin, New York 1994

Eggers, B. / Grewe, A. / Busch, S.: Wachstum in der New Economy: Die Pionierkrise in Start-up-Unternehmen, in: Keuper,F.: Electronic Business und Mobile Business: Ansätze, Konzepte und Geschäftsmodelle, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002, S.657 – 676

Eggers, J.H./Leahy, K.T., Churchill, N.C.: Stages of small business growth revisited: Insights into groth path and leadership/management skills in low- and high-growth companies. INSEAD Working Paper Series, Nr.94/63/ENT, Fontainebleau, France 1994

Elfgen, R.: Organisationsberatung in mittelständischen Unternehmen, Köln 1988

Elfgen, R., Klaile, B.: Unternehmensberatung, Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart 1987

Ernst, F.A.: Die Integration von unternehmens- und personenbezogenen Lebenszyklen: eine Konzeptualisierung unter besonderer Berücksichtigung des Unternehmenslebenszyklus, 1997

Ewert, W./Janßen, W./Kirschnik-Janssen, D. u.a.: Handbuch Projektmanagement öffentliche Dienste, Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit, Bremen 1996

F

Felske, P.: Integrierte Projektsteuerung, in: RKW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1998

Fischbach, S.: Lexikon der Wirtschaftsformeln und Kennzahlen, 2. Auflage, München 2003

Fischer, H.: Zur theoretischen und empirischen Bedeutung kritischer Wachstumsschwellen, unveröffentlichtes Manuskript Universität Bremen, 2001

Fisher, A,G.B.: A Note on Tertiary Production, in Economic Journal, Vol 62, , Oxford 1952, S. 820-834

Fourastié, J.: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954

Franke, A.: Risikobewusstes Projektcontrolling, Köln 1993

Friedrichs, J.: Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen 1990

G

Galbraith, J.: The stages of growth, in: Journal of business Strategy, Nr.4, 3/1982, S.70-79

Gareis, R.: Erfolgsfaktor Krise: Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement, Wien 1994

Gareis, R.: PM Baseline, Wissenselemente zum Projektmanagement und zum Management projektorientierter Unternehmen, Wien 2000

Gareis, R.: Competences in the Project-oriented Organization, in: PM-Research at the turn of the millenium, Project Management Institute, 2001

Gareis, R.: Projekte zum Management von Unternehmensdiskontinuitäten, in: Schlager – Feldbauer (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement – Sanierung, Wien 2002

Gareis, R.: Happy Projects, Wien 2004

Gassmann,O./v. Zedtwitz, M.: Internationales Innovationsmanagement, München 1996

Geldmacher, H./Pawlowski, I.: Vitalisierung durch Förderung des Unternehmertums, in: Steinle/Eggers/Thiem/Vogel: Vitalisierung: Das Management der neuen Lebendigkeit, Frankfurt (a.M.), 2000, S. 328-341

Gershuny, J.I./Miles, I.D.: The new service economy – the transformation of employment in industrial societies, London 1983

Geschka, H.: Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen – Beachtung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Innovationsplanung, in: Corsten (Hrsg.): Die Gestaltung von Innovationsprozessen, Berlin 1989

Gidron, G.:Introduction by Chairman of FEACO, in FEACO: Survey of the European Management Consultancy Market, 1999

Gierl, H./Helm, R.: Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung, in: Dowling, M./Drumm, H.J. (Hrsg.): Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaften Wachstum, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2003

Gieschen, G.: Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können: Überlebenshandbuch für Selbständige und Jungunternehmer, Berlin 2003

Gladen, W.: Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003

Glesti, J.D.: Wertmanagement in den verschiedenen Lebensphasen der Unternehmung, St. Gallen, 1995

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement / PA Consulting Group (Hrsg.): Studie zur Effizienz von Projekten in Unternehmen, GPM 2003 http://www.gpm-ipma.de/main/download/04-1_Effi-Studie.pdf

Grau, N.: Projektziele, in: RKW/GPM: Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1998

Gray, C: / Larson, E.: Project Management: The complete Guide for every Manager, New York/Chicago u.a. 2002

Greiner, L.E./Metzger,R.O.: Consulting to Management, Englewood Cliffs, NJ, 1983

Greiner, L.E.: Evolution and Revolution as Organisations Grow, in: Harvard Business Review, July/August 1972

Griesche, D.: Verwaltungsreform und Projektmanagement in Theorie und Praxis, Beispiel Landratsamt 2000, Bremen 2001

Grosser, T.: Beratung lockt Gründer an, in VDI Nachrichten, Juli 2004, Nr. 28, S.22

Groth, R. /Erbslöh, F. D./ Hugelshofer, H.-J./ Strombach, M.E.: Projektmanagement in Mittelbetrieben – Planung und Durchführung einmaliger großer Vorhaben, Hrsg. Dt. Vereinigung zur Förderung und Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e.V., Köln 1983

Günterberg, B./Kayser, G.: SMEs in Germany – Facts and Figures, IfM-Materialien 161, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 2004

H

Haberfellner, R./Daenzer, W.: Systems Engineering, Zürich 1994

Haller, S.: Dienstleistungsmanagement, Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002

Hamd. H.: Achtung Absturzgefahr, in: VDI-Nachrichten 30.03.2001, Nr.13, S. 48

Hanks, S.H./Watson, C.J./Jansen, E./Chandler, G.N.: Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations. Entrepreneurship Theory and Practice, Winter 1993, S. 5-29. (aus Buch von Müller, nicht direkt zitiert)

Hanny, S.: Technikverliebtheit zahlt sich nicht aus: Finanzierung: Präsentation vor Kapitalgebern – worauf Gründer achten sollten, in: VDI Nachrichten, 12/2003 Nr. 50, S. 22

Hasenbein, U.: Lernende Organisation, in: RKW/GPM: Projektmanagement Fachmann, 5. Auflage, 1998, S. 367-390

Haupt, R.: Industriebetriebslehre Einführung Management im Lebenszyklus industrieller Geschäftsfelder, Wiesbaden 2000

Hauschildt, J.: Innovationsmanagement, 2. erw. und überarbeitete Auflage, München 1997

Hauschildt, J.: Innovationsmanagement, 3. erweiterte und völlig überarbeitete Auflage, München 2004

Heeg, F.J./Meyer-Dohm, P (Hrsg.).: Methoden der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung, München 1994

Heinrich, L.: Ergebnisse empirischer Forschung, in: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg., 1995, Heft 1, S. 3-9

Heintel, P./ Krainz, E.E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Wiesbaden 1994

Hense-Ferch, S.: Gründerzentrum oder Papas Garage? In: VDI Nachrichten 18.10.2002, S.9

Herzog, R.: Die Dienstleistung – Eine gesellschaftspolitische Aufgabe, in: Mangold, K. (Hrsg.): Die Zukunft der Dienstleistung – Fakten – Erfahrungen – Visionen, Frankfurt a.M./ Wiesbaden 1997 (A)

Herzog, R.: Aufbruch in 21. Jahrhundert, Rede des Bundespräsidenten 26. 04. 97 (B)

Hipp, C.: Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor. Eine theoretisch und empirisch basierte Innovationstypologie (Technik, Wirtschaft und Politik. Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung), Heidelberg 1999

Hoch, M.: Strategische Planung in mittelständischen Unternehmen, Pfaffenweiler 1989

Hodgetts, R. M./ Kuratko, D. F.: Effective Small Business Management, Orlando, 1995

Hoehne, J.: Projektphasen und –lebenszyklus, in RKW/GPM: Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1999

Hoffmann, K.: Der Produktlebenszyklus, Eine kritische Analyse, Freiburg (im Breisgau), 1972

Hoffmann, W.H.: Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991

Hofmann, M., v. Rosenstiel, L., Zapotoczky, K.: Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater, Stuttgart, Berlin, Köln 1991

Huber-Jahn, I.: Anforderungen an das PM in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des europäischen Binnenmarktes, in: Griesche, D./Meyer, H./Dörrenberg, F.(Hrsg.): Innovative Managementaufgaben in der nationalen und internationalen Praxis: Anforderungen, Methoden, Lösungen, Transfer, Wiesbaden 2001

Huber-Jahn, I.: Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen im europäischen Binnenmarkt: Situationsanalysen, Fallstudien, Arbeitshilfen, Bremen 1993

Hübner, H.: Integratives Innovationsmanagement. Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse, Berlin 2002

Huff, M.W.: Die richtige Rechtsform kann für den Erfolg ausschlaggebend sein, in: F.A.Z. , Beruf und Chance, 18.04.1998, S. 49, Nr. 90

Hummel, T. R./ Zander, E.: Wie finde ich die richtige Unternehmensberatung? – Auswahl, Verlauf, Kosten und Trends, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering (FB/IE) 4/99, S.148-156

I

IHK Industrie und Handelskammer Frankfurt (Oder)(Hrsg.) (o.A.): Existenzgründung mit der IHK: Informationen und Orientierungshilfen für den erfolgreichen Unternehmensaufbau, Frankfurt (Oder) 1998

IHK Industrie und Handelskammer (Ost Württemberg) (Hrsg.): Unternehmensberater: IHK-Bracheninfo für Gründer und Jungunternehmer: Markt – Erfolgsfaktoren – Rechtsfragen, Heidenheim 2005

Iloi Group: Innovationsmanagement in bayerischen KMU – Studienbericht, 2001 (www.Iloi.com/kmu.html) 05.04.2001

ISO DIS 9241-10: Ergonomic Requirements for office work with display terminals (VDTs) Dialogue principles

ISO DIS 9241-12: Ergonomic Requirements for office work with display terminals (VDTs) Presentation of information

J

Janotta, H.: Computer based training in der Praxis, Landsberg/Lech 1990

Janssen, W.: Wirtschaftlichkeitsanalysen in Projekten der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt 1998

Jarz, E. M.: Entwicklung multimedialer Systeme, Wiesbaden 1997

Jenner, F.: Umweltbewusstes Management für KMU der Güterproduktion, Bern 1996

K

Kaufmann, E. Marketing für Produktivdienstleistungen, Frankfurt/Zürich 1974

Kaya, T./Grinev, V./Henke, J./Mendes, A.: Innovative Unternehmensberatung. Kontinuierliche Selbstinnovierung von Beratungsunternehmen, Projektbericht, IPMI Universität Bremen, 2001

Kazanjian, R./ Drazin, R.: A Stage-Contingent Model of Design and Growth for Technology-based New Ventures, in: Journal of Business Venturing 5, S. 137-150, 1990

Kazanijan, R.K./ Drazin, R.: An empirical test of a stage of groth progression model. Management science, Jg.35, Nr.12, Dezember 1989, S. 1489-1503

Kazanjian, Robert K.: Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-based New Ventures, in: Academy of Management Journal 31 (2), S. 257-279, 1988

Kellner, H.: Die Kunst IT-Projekte zum Erfolg zu führen, Ziele-Strategien-Teamleistungen, 2. Aufl., München-Wien 2001

Keuper, Frank / Hans, René: Multimedia-Management: Strategien und Konzepte für Zeitungs- und Zeitschriftenverlage im digitalen Informationszeitalter, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Kerzner, H.: Project Management: A systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 8. edition, John Wiley & Sons, New Jersey USA, 2003.

Kimberly, J.R. et al. (Hrsg.): The Organizational Life-cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations, San Fransico, 1980

Klaile, B.: Managementberatung in mittelständischen Unternehmen: bessere Unternehmensberatung, Berlin 1984

Klandt, H.: Der Unternehmensgründer, in: Dieterle/Winkler (Hrsg.):Gründungsplanung und –finanzierung, Voraussetzungen für den Gründungserfolg, 3. überarbeitete Auflage, München 2000;S. 1 – 23

Klandt, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers, Bergisch Gladbach, 1984

Kleinaltenkamp, M.: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, Wiesbaden 2001

Kleinig, in: Prein,G./Kluge, S.: Strategien zur Sicherung von Repräsentativität und Stichprobenvalidität bei kleinen Samples, Bremen 1994

Kleinschmidt, E. J./Geschka, H./Cooper, R. G.. Erfolgsfaktor Markt: Kundenorientierte Produktinnovation, Berlin 1996

Knöpfel, H./Gray,C./Dworatschek, S.: Projektorganisationsformen: Internationale Studie über ihre Verwendung und ihren Erfolg, in: Projekt Management 1/92, S. 3 - 14

Kogelheide, B.: Entwicklung realer Organisationsstrukturen, Eine lebenszyklusorientierte Analyse, Wiesbaden 1992

Kohr, J.: Die Auswahl von Unternehmensberatungen, Klientenverhalten – Beratermarketing, München und Mering 2000

Kubr, M: Management Consulting: a guide to the profession, Genf 1988

Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, Opladen 1980

Kück, C., überarbeitet durch Ehrl-Gruber: Projektmanagement als Organisations- und Führungsinstrument, in WEKA Praxishandbuch innovatives Projektmanagement, Kissing, 2004, Kap. 7.2

Kuhnert, B.: Aufbau- und ablauforganisatorische Elemente des Projektmanagements im Dienstleistungsbereich, in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D.: Projektmanagement: Instrument effizienter Innovation, Frankfurt a.M., 2001, S, 193-205

Kulicke, M.: Ansätze zur Erklärung von Entwicklungsmustern technologieorientierter Unternehmensgründungen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis Nr. 4, 1991, S. 349-362.

Küpper, C.: Service Innovation – A review of the state of the art, Institute of Innovation Research and Technology Management, München 2001. (http://www.inno-tec.bwl.uni-muenchen.de/forschung/kuepper)

L

Langeard, E.: Grundfragen des Dienstleistungsmarketing, in: Marketing ZFP, 3. Jg.1981, S. 233-240.

Lauter, B: Softwareergonomie in der Praxis, München/Wien 1987

Lechler, T.: Erfolgsfaktoren des Projektmanagements – Handlungsempfehlung aus 448 deutschen Projekten, in: Schelle/Reschke/Schnopp/Schub (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen, 1994, Kap. 1.8 S. 1-27,

Leibbbrand, F.: Unternehmensgründungen und Insolvenzen, In Blum, U./Leibbrand, F.(Hrsg.): Entrepreneurship und Unternehmertum, Wiesbaden 2001

Lötters, C.: Marketingkonzept des Gründungsbetriebes, in: Pepels, W.: BWL-Wissen zur Existenzgründung, expert Verlag, Renningen 2003, S. 319-342.

M

Maas, C.: Determinanten betrieblichen Innovationsverhaltens, Theorie und Empirie, Berlin 1990

Macharzina, K.: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen: Konzept - Methoden – Praxis, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

Madauss, B. J.: Handbuch Projektmanagement, Stuttgart 1995

Mai, C.: Nur die Besten kommen durch, in: Financial Times Deutschland, 27.05.02,33

Maier, F.: Die Integration wissens- und modellbasierter Konzepte zur Entscheidungsunterstützung im Innovationsmanagement, Berlin 1995

Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York, 1973

Mangold, W.: Empirische Sozialforschung, Grundlagen und Methoden, Heidelberg 1972

Mangold, K. (Hrsg.): Die Zukunft der Dienstleistung – Fakten – Erfahrungen – Visionen, Frankfurt a.M./ Wiesbaden 1997 (A)

Mangold, K.: Dienstleistungen erfordern den Wandel, in: Die Zukunft der Dienstleistung – Fakten – Erfahrungen – Visionen, Frankfurt a.M./ Wiesbaden 1997 (B)

Mangold, K: Die Welt der Dienstleistung: Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, Berlin 1997 (C)

Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel 2002

Meffert, H./Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Wiesbaden 1995

Mensch, G.: Das technologische Patt – Innovationen überwinden die Depression, Berlin 1975

Messina, C.: Was ist Multimedia?, München/Wien 1993

Mewes, W.: Engpass-Konzentrierte Gründungsstrategie, in: Dieterle/Winkler (Hrsg.):Gründungsplanung und –finanzierung, Voraussetzungen für den Gründungserfolg, 3. überarbeitete Auflage, München 2000;S. 56 - 75

Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele, München 1994

Meyer, M.M.: Softwareunterstützung im Projektmanagement, Dissertation, IPMI Universität Bremen, 2005, unveröffentlichtes Manuskript

Meyer, M.M.: Projektablaufplanung, in: Bernecker, M./Eckrich, K.: Handbuch Projektmanagement, München/Wien 2003, S. 295 -316

Meyer, J.-A.: Bekanntheit und Einsatz von Innovationsmethoden in jungen KMU, in: Pleitner, H., J./Weber, W. (Hrsg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte / Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 2000 http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/inhaltsverzeichnis 2000.html (24.01.2003)

Miller, H.: The Way of Enterprise, London 1963.

Miller, D./Friesen, P.H.: A longitudinal study of the corporate life cycle, in: Management Science, No.10, Vol. 30, 1984. S. 1161 - 1183

Milosevic, D.Z.: Project Management Toolbox: Tool and Techniques for the Practicing Project Manager, Jon Wiley & Sons, New Jersey, USA, 2003

Mintzberg, H.: The Structuring of Organizations, englewood Cliffs, 1979

Mohr, D.L.: Präsituatives Management der Unternehmungsentwicklung, St. Gallen, Dissertation Nr. 1349, 1992

Möhrle, M.G.: Die Mischung macht´s, in: Möhrle, M.G. (Hrsg.): Der richtige Projekt-Mix, Erfolgsorientiertes Innovations- und FuE-Management, Berlin 1999 (A)

Möhrle, M.G.: Szenariobasierte Zusammenstellung von Innovationsprogrammen, in: Möhrle, M. G. (Hrsg.): Der richtige Projekt-Mix, Erfolgsorientiertes Innovations- und FuE-Management, Berlin 1999 (B)

Möhrle, M. G.: Erstellen von Business-Plänen – Kompetenz für Existenzgründer I, Vorlesungsmaterial Lehrstuhl für Innovation und Kompetenztransfer, WS 2001/2002, Universität Bremen

Möhrle, M.G./Specht, D.: Lexikon Technologie Management, Wiesbaden 2002

Möhrle, M. G.: Innovationen auslösen und vitalisieren: Kreativitätstechniken, Vorlesungsmaterial Lehrstuhl für Innovation und Kompetenztransfer, SS 2003 Universität Bremen

Möhrle, M.G.: Der „professionelle“ Businessplan: Mythen, Realität und Nutzen, Vorlesungsmaterial Lehrstuhl für Innovation und Kompetenztransfer, SS. 2003, Universität Bremen

Möller, T.: Leitfaden für Unternehmensgründungen im Handwerk in der Region Osnabrück-Emsland, Osnabrück 1997

Möller, T./ Dörrenberg, F.: Projektmanagement, München 2003

Morner, M.: Organisation der Innovation im Konzern: Gestaltung von Konzernstrukturen zur Hervorbringung von Produktinnovationen, Wiesbaden 1997

Mott, G./McKenna, R.: Marketingstrategien, in: Campus Verlag (Hrsg.):Management; Frankfurt/New York, Campus Verlag 2003

Motzel, E./Pannenbäcker, O.: Projektmanagement-Kanon. Der deutsche Zugang zum Project Management Body of Knowledge, Köln 1998

Motzel, E.: Leistungsbewertung und Projektfortschritt, in RKW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1998

Mueller, R.: Erfolgsfaktoren schnell wachsender Software-Startups, eine lebenszyklusorientierte Untersuchung von Softwareunternehmen des Produktgeschäfts, Frankfurt am Main 1999

Müller, M.: Strategien für Software-Unternehmen Zeitschrift für Planung, Heft 4, 1990(A), S. 325-335

Müller, M.: Software-Unternehmen am deutschen Softwaremarkt. Leistungswirtschaftliche Besonderheiten, Wettbewerbsbedingungen und Gestaltungsmaßnahmen, Düsseldorf 1990(B)

Müller-Ettrich, R.: Einsatzmittelmanagement, in: RKW/GPM /Hrsg.: Projektmanagement-Fachmann, Eschborn 1998

N

Nagel, K.: Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens, Landsberg 1991

Nathusius, K.: Einführung in die Gründungsplanung, in: Nathusius, K (Hrsg.): Praxis der Unternehmensgründung, Hilfen für Existenzgründer, Köln. 2. Auflage, 1983

Neugebauer, U.: Das Software – Unternehmen. Empirische Untersuchung des Unternehmerverhaltens und der Faktoren des Unternehmenserfolgs. Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung, GMD-Bericht Nr. 157, München/Wien 1986

Nieder,,P./Bitzer, B.:Ausgewählte Methoden empirischer Organisationsforschung – Ein Praxisbeispiel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BfuP), 42. Jahrgang, 1990, S. 237 -248

Niederelz, C.: Synergie aus Technik und Consulting, in: Forum 6/2000, S. 41, 42, 45

O

Open Source (o.A.): Das Innovationsmagazin für wissenschaftliche Mitarbeiter: Innovations- und Gründerzentren für Spin Offs, Dezember/Januar 2003/04, S. 6

Oyen, V./Schlegel, H. B.: Projektmanagement heute. Eine Führungsalternative unserer Zeit, Speyer 1986

P

Pannenbäcker, O.: Kanonisierung, Qualifizierung und Zertifizierung im Projektmanagement. Frankfurt, Berlin etc., 2000

Patton, M.: Qualitative Evaluation and Research Methods, 2. Auflage, Newbury Park/London/New Delhi, 1990

Patzack, G./ Rattay, G.: Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Wien 1996

Patzack, G./ RAttay, G.: Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, Wien 2004

Patzak, G.: Systemtechnik – Planung komplexer innovativer Systeme, Grundlagen, Methoden, Techniken, Berlin, Heidelberg, New York 1982

Pepel, W. (Hrsg.): BWL-Wissen zur Existenzgründung, Renningen, 2003.

Petersen, U.: Finanzbedarf- und Finanzierungsplanung, in: Dieterle/Winkler: Gründungsplanung und –finanzierung, 2000, S. 369-383

Pfirmann, O./Wupperfeld, U./ Lerner, J.: Venture Capital and new technology based firms, an US – German comparison, Heidelberg 1997

Picot, A./Laub, U.-D./Schneider, D.: Innovative Unternehmensgründungen. Eine ökonomisch empirische Analyse, Berlin/Heidelberg 1989

Platz, J. / Schmelzer, H.J.: Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung, Heidelberg 1986

Pleitner, H.J.: Künftige Erfolgsfaktoren für das Gewerbe. Klein- und Mittelbetriebe in einer dynamischen Wirtschaft: ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin/München/St. Gallen, 1995

PMI Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Upper Darby, USA, 1996

Powell, M./Jaruzelki, B.: Wachstum managen: Vitalisierung durch Innovationsmanagement, in: Booz/Allen&Hamilton: Unternehmensvitalisierung, Stuttgart 1997, S. 47-67

Preissl, B.: Innovationen im Dienstleistungssektor, DIW – Wochenbericht 29/98 http://www.diw.de/deutsch/publikationen/wochenberichte/docs/98-29-1.html

Preuschoff, A.: Projektmanagement-orientierte Organisationsstruktur in mittelständischen Unternehmen, Diplomarbeit, IPMI, Universität Bremen, 2001

Pümpin, C./Prange, J.: Management der Unternehmensentwicklung, Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Frankfurt/New York 1991

Purle, E.: Management von Komplexität in jungen Wachstumsunternehmen, Dissertation Universität Regensburg, unveröffentlichtes Manuskript, 2003

R

Rackelmann, G.: Ablauf- und Terminmanagement, in RKW/GPM: projektmanagement-Fachmann, 1998, S. 520-566

Raschke, R.: Die Existenz gründet auf Projektmanagement, in GPM (Hrsg.): Projektmanagement aktuell, 2/2001, S. 18 - 23

Rasner, C., Füser, K., Faix, W. G.: Das Existenzgründer Buch, Von der Geschäftsidee zum sicheren Geschäftserfolg, Landsberg (Lech) 1996

Dr. Reiner, R.:Von der Idee zum eigenen Unternehmen, i.con.innovation GmbH, Stuttgart, BMWI Exist-Programm: „Push“

Rentrop, N: Tips zur Unternehmensgründung, Bonn 1989

Rispas, S.: Der Business Plan: Von der Idee zum erfolgreichen Geschäftsplan, in: Dieterle/Winkler: Gründungsplanung und –finanzierung: Voraussetzungen für den Gründungserfolg, München 2000, S. 77 - 99

RKW Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmannn, Band 1 und 2, 5. Auflage, Eschborn 1999

RKW Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Projektmanagement-Fachmann , Band 1 u. 2, Eschborn, 1991

Rossig, W.E., Prätsch, J.: Wissenschaftliches Arbeiten, Ein Leitfaden, Hamburg 1998

Rothwell, R.: The Changing Nature of the Innovation Process, in: Technovation, Vol.13, 1993, No. 1, S. 1-2.

S

Salvers, P./ Mackebrandt, L.: Personal und Mitarbeitführung, in: Dieterle/Winckler (Hrsg.: Gründungsplanung und –finanzierung, München 2000

Saynisch, M.: Konfigurationsmanagement, Entwurfssteuerung, Dokumentation, Änderungswesen, Köln 1984

Schawilye, R.: Belegschaftsaktien in der mittelständischen Aktiengesellschaft. Analyse am Beispiel von Softwareunternehmen, Wiesbaden 1998

Scheer, A.-W./ Köppen, A. (Hrsg.). Consulting: Wissen für Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, Berlin/Heidelberg 2001 (A)

Scheer, A.-W./Köppen, S.: A Consulting: Ein Überblick, in: Scheer, A.-W./ Köppen, A. (Hrsg.). Consulting: Wissen für Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, Berlin/Heidelberg 2001 (B)

Schelle, H./Reschke, H./Schnopp, R. u.a.: Handbuch Projektmanagement, Band 1 und 2, 1989

Schelle, H.: Projekte und Projektmanagement, in: RkW/GPM (Hrsg.): Projektmanagement Fachmann, Eschborn 1999, S. 25-58

Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen: Projektmanagement systematisch und kompakt. 2.Auflage, München 1999

Schelle, H.: Projekte zum Erfolg führen: Projektmanagement systematisch und kompakt, 4. überarbeitete Auflage, München 2004

Schelle, H./Ottmann, R./ Pfeiffer, A.: Projekt Manager, Nürnberg 2005

Schmeisser, W., Krimphove, D., Grothe, J.: Zwischen Gründungsmanagement und Neuem Markt: Eine pragmatische Einführung, in: Schmeisser, W.; Krimphove, D. (Hrsg.): Gründungsmanagement bis zum Going Public am Neuen Markt, München, 2001

Schmid, F. / Schumann, M.(Hrsg.): Management Guides 1998, Band I: Consulting Guide: Profile und Daten deutscher Unternehmensberater, München 1998

Schnauffer, H.-G./ Kohlgrüber, M.: Potenzialanalyse, Die Stärken stärken – wie anhand konkreter Indizien Hinweise für neue Geschäftsfelder gefunden werden können, FB/IE 51 (2002) 1, 26 www.refa.de

Schneider, D.: Zur Entstehung innovativer Unternehmen, eine ökonomisch theoretische Perspektive, München 1988

Schöfferling, H.: (*Existenzgründung*) Arbeitsbuch Existenzgründung, Planungshilfen zur Unternehmensgründung, Bonn 1988

Schöllhorn, H.-D.: Projektmanagement für den Mittelstand: Ergebnisse des Arbeitskreises „Einführung und systematische Anwendung von Projektmanagement im Mittelstand in: Projektmanagement Forum 1993 in Weimar, GPM, München 1993, S. 201-215

Schwab, A.J.: Management – Wissen für Ingenieure: Führung, Organisation, Existenzgründung, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York, 2004

Schwarz, P.: Ein Hauch von Aufbruch, in VDI-Nachrichten, 25.10.2002, Nr.43, S.28

Siemers, S.H.A.: Innovationsprozess im Mittelstand, teamorientierte Arbeitsformen zur Förderung von Innovationen , Berlin 1997

Simmert, D.B.: Innovationen managen und finanzieren, in Informationsdienst der Sparkassen und Landesbanken/Girozentralen, Stuttgart 1986

Smith,K.G./Mitchell, T. R./Summer, C. E.: Top level management prioritiesin different stages of the organizational life cycle. Academy of Management Journal, Nr. 4, 1985, S. 799-819

Spence, W. R.:Innovation, The Communication Of Change In Ideas, Practices And Products, Oxford 1995

Sperling, H.J.: Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind, München 1998

Sommerlatte, T.: Längerfristige Zukunftssicherung durch Innovationsmanagement, in: Steinle, C./ Eggers, B./ Thiem, H. Vogel, B.: Vitalisierung: Das Management der neuen Lebendigkeit, Frankfurt (a.M.), 2000, S.192-206

Staudt, E.: Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986

Staudt, E./Kriegesmann, B.: Kompetenzentwicklung und Innovation, in Bulletin Berufliche Kompetenzentwicklung, Berlin 6/2001

Stein, V: Emergentes Organisationswachstum: eine systemtheoretische "Rationalisierung", München 2000

Stein, F.: Projektmanagement für die Produktentwicklung: Organisation - Strategien – Erfolgsfaktoren, Renningen 2004

Steinle, C.: Erfolgsfaktoren effizienter und effektiver Projektarbeit, in Steinle, C./ bruch, H./Lawa, D.: Projekt Managment: Instrument effizienter Innovation, Frankfurt a.M., 2001, S. 25-50

Stelzer-Rothe, T.: Personalpolitik im Gründungbetrieb, in: Pepels (Hrsg.): BWL-Wissen zu Existenzgründung, expertverlag, Renningen 2003

Stern, T./Jaberg, H.: Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele, Wiesbaden, 2003

Strascheg, F.: Start Up`s direkt aus der Hochschule, in: Exist-News, 03/Juni-August 2000

Strascheg, F.: Die Venture Capital Praxis, in: Venture Capital and Private Equity: Erfolgreich wachsen mit Beteiligungskapital, Jahrg. 1-01-01, 2001, S. 89-96

Strascheg, F: Für Gründer bleibt das Geld knapp, in: VDI-Nachrichten, München, 06.02.2004, S. 14 (F. Stracheg im Interview mit S. Asche)

Stutz, H.-R.: Management-Consulting: Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung, Bern 1986

Süssmuth Dyckerhoff, C.: Intrapreneurship: Ein Ansatz zur Vitalisierung reifer Groß-Unternehmen, Stuttgart/Wien 1995

Szyperski, N., Nathusius, K.: Probleme der Unternehmensgründung - Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Köln 1999

Szyperski, N. / Klaile, B.: Dimensionen der Unternehmensberatung – Hilfe zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen, Köln 1982

T

Tauchnitz, J.: Marketingkonzeption in: Dieterle/Winkler(Hrsg.): Gründungsplanung und –finanzierung, München 2000, S. 133-151

Thomas, K.-G:.:Die mittelständische Unternehmung im Entwicklungsprozess: Organisationskonzepte und Entwicklungsbedarf, Ludwigsburg u.a. 1994

Toffler, A.:Organizational and Managerial Innovation, in: Rowl, L.A./Boise, W.B. Pacific Palisades, 1973, S. 333-349

Tolkiehn, G.-U./Gäbler, A.: Organisation und Kommunikationstechnik, in: Dieterle/Winkler (Hrsg.): Gründungsplanung und –finanzierung, München, Beck-Verlag (dtv), 2000, S. 226-266

Trechow, P.: Gründerberatung: Viele Köche veredeln den Brei, in: VDI-Nachrichten, Nr. 43, 25.10.2002,S. 28

Trechow, P.: Wegweiser zum Gründererfolg gesucht, in: VDI Nachrichten 21.06.2002, Nr. 25, S. 38

Triebe, J. K./Wittstock, M.: Konfliktmanagement, , in: RKW/GPM: Projektmanagement Fachmann, 5. Auflage, 1998, S. 441-466

Trommsdorf, V (Hrsg.).: Innovationsmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen: Grundzüge und Fälle – ein Arbeitsergebnis des Modellversuchs Innovationsmanagement, München 1990

Trommsdorf, V / Schneider, P.: Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements, in: Trommsdorf, V (Hrsg.).: Innovationsmanagement in kleineren und mittleren Unternehmen: Grundzüge und Fälle – ein Arbeitsergebnis des Modellversuchs Innovationsmanagement, München 1990, S. 1 - 25

Trondsen, T.J.: Is it possible to identify success factors in young, growing firms? In Small Business and Enterprise Development, Jg. 4, 1997, S. 87-94

Turner, R.: The Handbook of Project-Based Management, Cambridge 1993

Tushman, M. L., Anderson, P.: Managing Strategic Innovation and Change, A Collection of Readings, New York, 1997

U

Uebel, M.F./Helmke, S.: Einsatz und Gestaltung von Businessplänen, in: Pepels, W. (Hrsg.): BWL-Wissen zur Existenzgründung, expert-Verlag, Renningen, 2003, S.26-46

United NAtions (Hrsg.): International Standard Industrial Classification of all Economic Avtivities, Statistical Papers, Series M, No4, Rev. 3, New York 1990

Unterkofler, G.: Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmensgründungen, Stuttgart 1998

Utermann, C.: Wer ist erotisch, wer glaubwürdig, wer wichtig? Inzwischen jagt eine Umfrage die andere – doch die Aussagekraft lässt oft zu wünschen übrig, in: Weser Kurier, Bremen, 15.04.03, S. 5

V

Vahs, D.:Entwicklung einer Geschäftsidee, in: Pepels, W.: BWL-Wissen zur Existenzgründung, Renningen 2003, S. 1-24

Vahs, D.: Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2001

Vahs, D./Burmester, R.: Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart, 1999

VDI-Nachrichten (o.A.): Fast am langen Arm der Bank verhungert, 09.07.2004, Nr. 28, S. 22.

VDI-Nachrichten (Peter Trechow): Gründerberatung: Viele Köche veredeln den Brei: Syndizerung: Weniger Risiko, mehr Know How – wie Gründer von mehreren Mentoren profitieren, in VDI-Nachrichten, 25.10.2002, Nr.43, S.28.

VDI-Nachrichten (o.A.): Mit I^2 neuen Produkten zum Durchbruch verhelfen, Junge Unternehmen unterstützen und Innovationen fördern, in VDI-Nachrichten 26.04.02, Düsseldorf, S. 41

VDI-Nachrichten (o.A.): Start-ups: Sektorale Verteilung, Gros der Gründer startet als Dienstleister, in VDI-Nachrichten Nr. 001, 11.01.2002, S. 22.

Vieweg, W.: Innovationsprozesse in mittelständischen Unternehmungen – wider die Hemmnisse, in Biermann, T. / Dehr, G.: Innovation mit System: Erneuerungsstrategien für mittelständische Unternehmen, Berlin u.a. 1997, S. 55 - 75

Vogel, B./Bruch, H.: Projektkompetenz durch Wissensmanagement: Wege der systematischen Nutzung von Innovationserfahrungen, in: Steinle, C./Bruch, H./Lawa, D.: Projekt-Management: Instrument effizienter Innovation, Frankfurt am Main, 2001, S.251-268

Volkswagen Coaching GmbH Projekt Management/IPMI Universität Bremen/ EMS Ltd. London: Stand und Trend des Projektmanagements in Deutschland, Volkswagen Coaching GmbH, Mai 2003

Vollmuth, H.J.: Gestaltung des Controlling im Gründungsbetrieb, in: Pepel (Hrsg.): BWL-Wissen zur Existenzgründung, expert Verlag, Renningen 2003

W

Wagner, H./Reineke, R.-D.: Beratung von Organisationen, Philosophien – Konzepte – Entwicklungen, Wiesbaden 1992

Wahren, H.-K.: Erfolgsfaktor Innovation: Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen, Berlin 2004

Wandmacher, J.: Softwareergonomie, Berlin/New York 1993

Weidenmann: Multicodierung und Multimodalität im Lernprozess, in: Issing, L.J./Klimsa, P.: (Hrsg.), Information und Lernen mit Multimedia, Weinheim 1995, S. 65-84.

Wermter, M.: Strategisches Projektmanagement: der Weg zum Markterfolg, Zürich u.a., 1992

Weickert, S.: Marktforschung, in: Dieterle/Winkler (Hrsg.):Gründungsplanung und –finanzierung, Voraussetzungen für den Gründungserfolg, 3. überarbeitete Auflage, München 2000; S. 101 - 113

Wicher, H.: Innovative Unternehmensorganisation. Ansätze und Konzeption, Hamburg 1989

Wiebusch, J.: Vorlesungsunterlagen zum Projektmanagement, WS 2002/2003, IPMI Universität Bremen

Winckler, E.: Förderprogramme, in: Dieterle/Winckler: Gründungsplanung- und Finanzierung, dtv, München 2000, S. 384-405

Wippler, A.: Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland und den USA, Wiesbaden 1998

http://www.wissen.de/c/homepage.html (18.06.03)
(http://www.wissen.de/xt/default.do?MENUNAME=Suche&query=Introspektion

Wirtz, H.: Persönlichkeitsprofil des Unternehmers, in: BWL-Wissen zur Existenzgründung, Renningen 2003, S. 378-410

Wolfe, M.: The Concept of Economic Sectors, in The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, Nr. 2, S. 402-420, 1955

Wolter, H.J.: Wachstumsmarkt Software, in: Menke, A./Wimmers, S./Wolter, H.J.: Wettbewerbsbedingungen auf neuen Märkten für mittelständische Unternehmen: eine empirische Untersuchung für ambulante Pflegeleistungen, Altautorecycling, Bio- und Gentechnologie, Software, Stuttgart 1996

Woyode, M.(Hrsg.): Erfolgreiches Management schnell wachsender Unternehmen, Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung, Universität Karlsruhe, Karlsruhe 2000

XYZ

Yourdon, E.: Managing the system life cycle, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988

Anhang I:
Interviewleitfaden für die Befragung der Katalysatoren

Empirische Untersuchung zum Forschungsprojekt:

„Gründungsprojekt und Lebensweg innovativer Dienstleistungsunternehmen“

Interviewleitfaden für die Befragung der Katalysatoren

Hinweis zum Datenschutz: Alle Angabe werden streng vertraulich gehandhabt. Veröffentlichungen im Rahmen der Untersuchung werden keine Identifizierung des Unternehmens oder von Einzelpersonen gestatten.

Befragte Person: ______________________ Datum: ______________

Ort: ______________________ Zeit: ______________

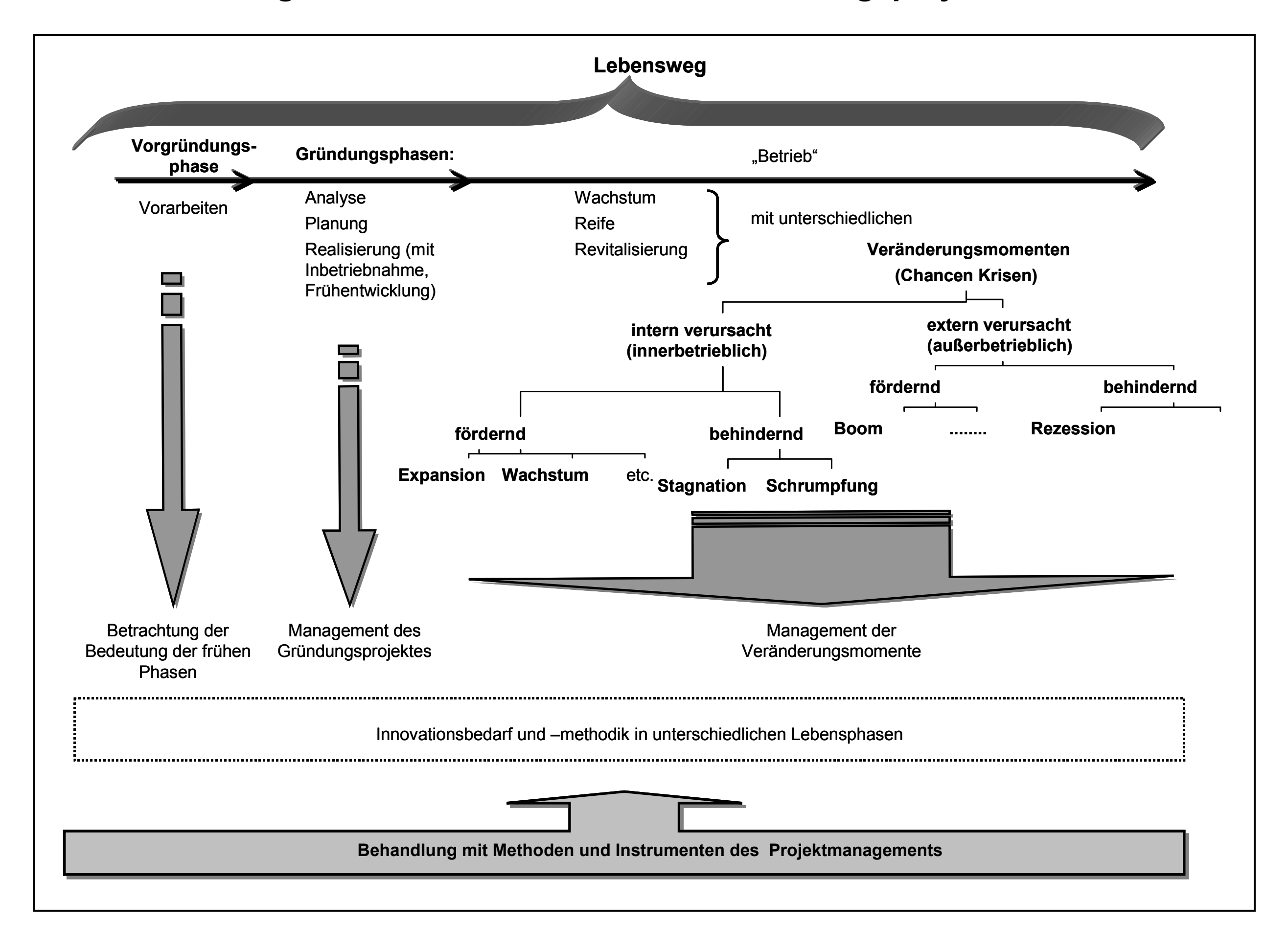
Ansprechpartnerin:

Jenny Wiebusch
IPMI, Universität Bremen
Wilhelm Herbst Str. 12
28359 Bremen

Tel.: 0421 / 218 - 2668
Fax: 0421 / 218 - 2755
E-Mail: wiebusch@ipmi.de

1. Einführung in die Befragung

A. Einführung in die Inhalte und Ziele des Forschungsprojektes



Was soll erfasst werden? (Spezifizierung des Untersuchungsgegentandes)

- Lebenswegverläufe von Dienstleistungsunternehmen (Beratungsunternehmen) inklusive Gründungsprozess
- Veränderungsmomente im Lebensweg (welche gibt es und wie können sie positiv genutzt bzw. wie können sie vermieden werden, zu welchen Zeitpunkten im Lebensweg treten sie auf?
- Innovation nach Innen und Außen im Beratungsunternehmen (Innovationspotenziale, Nutzung der Potenzialen, Förderung von Innovationen, Innovationsmethoden, Zeitpunkte etc.)
- Anwendung von PM im Gründungsprozess und später als Instrument zur Förderung/Durchführung von Innovationen und als Mittel für den Umgang mit Veränderungsmomenten

B. Allgemeine Erläuterungen zur Befragung

Der Interviewleitfaden besteht aus offenen und geschlossenenen Fragen. Grundsätzlich sollen alle Fragen zunächst offen gestellt werden. Die Auswahlmöglichkeiten dienen unter Umständen der Vertiefung und Ergänzung. Einige der Auswahlmöglichkeiten sind zur Vereinfachung mit Skalierungen versehen, die eine Gewichtung ermöglichen. Insgesamt werden im Leitfaden 2 unterschiedliche Skalierungen verwendet:

- Zur Bewertung der **Bedeutung/Wichtigkeit**:

  +2 = sehr große Bedeutung bzw. sehr wichtig

  +1 = große Bedeutung bzw. wichtig

  0 = durchschnittliche Bedeutung

  -1 = weniger/untergeordnete Bedeutung bzw. wenig wichtig

  -2 = keine Bedeutung bzw. nicht wichtig

- Zur Bewertung der **Häufigkeit der Anwendung**

  0 = kommt nicht vor bzw. wird nicht verwendet

  1 = kommt selten vor bzw. wird selten verwendet

  2 = kommt häufig vor bzw. wird oft verwendet

B. Definition verwendeter Begriffe

1) Begrifflichkeiten zur Abgrenzung des Untersuchungsobjektes

Begriff	Definition
Dienstleistung	„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten **(Potenzialorientierung)**, die direkt an **externen Faktoren** (Menschen oder Objekten) **(→ Individualität)** mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder Erhaltung bestehender Zustände) zu erreichen." Des Weiteren sind **Wissensintensität**, **Immaterialität, geringe Kapitalintensität** , **Flexibilität** und **Individualität** sowie **Probleme der Messbarkeit** und **der Speicher- bzw. Lagerfähigkeit** Kennzeichen von Dienstleistungen. Weitere Eingrenzungskriterien: Es werden nur Anbieter **externer**, **primärer** und **investiver** Dienstleistungen untersucht
Kleine und mittlere Unternehmen	**Inputgrößen: Mitarbeiterzahl** ⇒ Kleines Unternehmen: bis 5 Mitarbeiter ⇒ Mittleres Unternehmen: 6 bis 50 Mitarbeiter **Outputgrößen: Jahresumsatz** ⇒ Kleines Unternehmen: bis 500.000€ ⇒ Mittleres Unternehmen: 500.000 - 1 Mio € **Qualitative Kriterien** ⇒ Beteiligung des Unternehmers an der Geschäftsführung ⇒ Persönliches Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern ⇒ Finanzierung erfolgt nicht über den Kapitalmarkt ⇒ Flache Organisationsstrukturen ⇒ Rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit des Unternehmens
Beratungsunternehmen	Zusammenfassend sind die in dieser Arbeit zu untersuchenden **unabhängigen** und **externen** Beratungsunternehmen Anbieter von **wissensintensiven Leistungen** mit hohem **Immaterialitätsgrad**. In ihren Leistungserstellungsprozess wird der Kunde, als **externer Faktor** intensiv eingebunden. Die erbrachten Leistungen sind **individuell** auf den Kunden zugeschnitten und zeichnen sich durch **geringe Kapitalintensität** , **geringe Lager- bzw. Speicherfähigkei**t sowie **Probleme der Messbarkeit** aus. **Die angebotene Leistung beinhaltet Identifikation, Analyse und Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme des Kunden (Organisationen aller Art) und gegebenenfalls Implementation der empfohlenen Lösung. Die Leistung wird gegen Entgelt mit dem Ziel erbracht die Marktchancen des Kunden zu verbessern.**

2) Begrifflichkeiten zur Beschreibung der Betrachtungsfelder

Begriff	Definition
Gründung	Eine Gründung ist ein „Prozess der Schaffung eines gegenüber seiner Umwelt **qualitativ abgegrenzten** und **vorher in gleicher Struktur nicht existenten Systems**". „Die Gründung ist demnach als derjenige Prozess anzusehen, der **alle vorbereitenden** und **planenden Aktivitäten** umfasst, die erforderlich sind, um eine Idee durch Errichtung einer marktfähigen Unternehmung zu verwerten, d.h. technisch zu **realisieren** und wirtschaftlich zu **vermarkten**".
Innovation	Entsprechend des **subjektiven Innovationsbegriffs** sind „**alle aus unternehmensindividueller Sicht erstmalig relevanten Neuheiten Innovationen".** Folglich werden hier alle Unternehmen als innovativ betrachtet, die während der Gründung und/oder im bisherigen Lebensweg **im Sinne des subjektiven Innovationsbegriffs Neuerungen in Form von Produkten, Prozessen oder Personalentwicklungsprozessen durchgeführt haben**
Innovationsmanagement	„Alle mit der Entwicklung, Einführung bzw. Umsetzung und Durchsetzung von technischen und sozialtechnischen, unternehmenssubjektiv neuen Produkten und Prozessen verbundenen Initiativen betrieblicher Leitungs- und Führungspersonen"
Lebensweg	Der Lebensweg beschreibt die vom Unternehmen **typischerweise durchlaufenen** und somit **prognostizierbaren Veränderungen quantitativer und qualitativer Natur im Zeitablauf.**
Veränderungsmoment	Veränderungsmomente sind **Entwicklungsbrüche/Diskontinuitäten im Entwicklungsverlauf des Lebensweges** eines Unternehmens. Sie könne sowohl Krise als auch Chance für ein Unternehmen bedeuten.
Projekt	Ein **Projekt** ist definiert als ein "Vorhaben, das im Wesentlichen **durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit** gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation". Weitere Merkmale sind beispielsweise relative Neuartigkeit, gewisses Risiko, Komplexität (vgl. DIN 69901)
Projektmanagement	**Projektmanagement** ist die **"Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes"** (vgl. DIN 69901)

2. Interviewpartner

A. Daten des Befragten:

1) Autobiografische Daten

2) Arbeitsgebiet

3) Derzeitige Funktion/Stellung

4) Informationen zum Arbeitsumfeld
(Unternehmen, Universität, Verband etc.)

B. Optional: Daten der befragten Organisation

1) Rechtsform

2) Zahl der Beschäftigten

3) Arbeitsgebiete

4) Organisationsform

3. Lebenswegentwicklung

3.1 Allgemeine Lebenswegentwicklung

A. Überprüfen/Ergänzen der Lebenswegkonzeption
(Anpassung auf KMU der Beratungsbranche)
→ siehe Lebenswegkonzeption im Anhang

1) Stimmen Sie dem dargestellten Lebenswegkonzept zu?
(Sind die im Konzept beschriebenen Phasentypen Start, Wachstum, Reife und Revitalisierung ausreichend um die Lebenswegentwicklung eines KMU der Beratungsbranche zu beschreiben?)

---

2) Treffen die im Konzept getroffenen Annahmen:

- *hoher Formalisierungsgrad,*
- *komplexe Organisationsstrukturen und*
- *komplexe Führungsaufgabe*
- *Ausweitung der Produktpalette*

auch auf die späten Lebenswegphasen eines KMU zu?

---

3) Wie würde ihrer Meinung nach der Lebenswegverlauf eines KMU der Beratungsbranche aussehen (im Vergleich zur gezeigten Konzeption)?

3.2 Gründungsprojekt

A. Phaseneinteilung des Gründungsprozesses

Aus welchen Phasen besteht Ihrer Ansicht nach der Gründungsprozess?

B. Besonderheiten im Dienstleistungsbereich

Welche Besonderheiten weisen Gründungen im Dienstleistungsbereich gegenüber Gründungen in anderen Bereichen auf?

C. Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgründung

Welche Erfolgsfaktoren sind für die Gründung eines Beratungsunternehmens besonders wichtig?
(Bitte bewerten Sie anhand der Skala)

Endogene Erfolgsfaktoren:

	-2	-1	0	+1	+2
1. Gründerperson	☐	☐	☐	☐	☐
2. Gründungsidee	☐	☐	☐	☐	☐
Gründungsmanagement, mit:					
3. Gründungsplanung	☐	☐	☐	☐	☐
4. Marketing	☐	☐	☐	☐	☐
5. Controlling	☐	☐	☐	☐	☐
6. Personalführung und Organisation	☐	☐	☐	☐	☐
7. Finanzierung	☐	☐	☐	☐	☐
8. Weitere:____________________	☐	☐	☐	☐	☐
9. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐
10. ___________________________	☐	☐	☐	☐	☐

Exogene Erfolgsfaktoren:

	-2	-1	0	+1	+2
11. Standortfaktoren	☐	☐	☐	☐	☐
12. Staat	☐	☐	☐	☐	☐
13. Konkurrenz	☐	☐	☐	☐	☐
14. Markt	☐	☐	☐	☐	☐
15. Weitere:____________________	☐	☐	☐	☐	☐
16. ___________________________	☐	☐	☐	☐	☐
17. ___________________________	☐	☐	☐	☐	☐
18. ___________________________	☐	☐	☐	☐	☐

D. Risiken der Unternehmensgründung?

Welche der im Folgenden genannten Risiken sind für die Gründung eines Beratungsunternehmens besonders wichtig?
(Bitte bewerten Sie anhand der Skala)

Unternehmensbezogene Risiken :

	-2	-1	0	+1	+2
1. Falsche Preiskalkulation	☐	☐	☐	☐	☐
2. unterschätzter Kapitalbedarf	☐	☐	☐	☐	☐
3. Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt	☐	☐	☐	☐	☐
4. Weitere:______________________________	☐	☐	☐	☐	☐
5. ____________________________________	☐	☐	☐	☐	☐
6. ____________________________________	☐	☐	☐	☐	☐

Marktbezogene Risiken

	-2	-1	0	+1	+2
7. Falscher Markteintrittszeitpunkt	☐	☐	☐	☐	☐
8. Marktvolumen überschätzt	☐	☐	☐	☐	☐
9. falscher Markt wird bedient	☐	☐	☐	☐	☐
10. Weitere:__________________________________	☐	☐	☐	☐	☐
11. ____	☐	☐	☐	☐	☐
12. ____	☐	☐	☐	☐	☐

Umfeldbezogene Risiken :

	-2	-1	0	+1	+2
13. Konkurrentenreaktion falsch eingeschätzt	☐	☐	☐	☐	☐
14. Forderungsausfälle	☐	☐	☐	☐	☐
15. Weitere:__________________________________	☐	☐	☐	☐	☐
16. ____	☐	☐	☐	☐	☐
17. ____	☐	☐	☐	☐	☐

E. Einsatz des Projektmanagements in der Unternehmensgründung

Welche der folgenden Projektmanagement-Methoden/Instrumente würden Sie als besonders geeignet für Planung und Begleitung von Unternehmensgründungen halten?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

	-2	-1	0	+1	+2
1. Zielfindung und -bewertung	☐	☐	☐	☐	☐
2. Stakeholder-Analyse	☐	☐	☐	☐	☐
3. Meilensteine	☐	☐	☐	☐	☐
4. Projektstrukturplanung	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ablauf- und Terminplanung	☐	☐	☐	☐	☐
6. Einsatzmittelmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kostenmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
8. Finanzmittelmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
9. Leistungsbewertung/Projektfortschritt	☐	☐	☐	☐	☐
10. integrierte Projektsteuerung (Projekt-Controlling)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kreativitätstechniken	☐	☐	☐	☐	☐
12. Problemlösungsmethoden	☐	☐	☐	☐	☐
13. Vertragsgestaltung / Vertragsmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
14. Risikomanagement	☐	☐	☐	☐	☐
15. Änderungsmanagement	☐	☐	☐	☐	☐
16. Methoden für spezielle Kommunik.situationen	☐	☐	☐	☐	☐
17. Weitere:________________________	☐	☐	☐	☐	☐
18. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐
19. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐

F. Weitere Unterstützungsmöglichkeiten

1) *Welche Instrumente und Hilfen, neben den unter E genannten Projektmanagementmethoden, sind Ihrer Ansicht nach zur Unterstützung einer Unternehmensgründung geeignet?*

____

____

____

____

____

____

____

2) *Haben Sie weitere Vorschläge zur Verbesserung der Gründungssituation?*

____

____

____

____

____

____

____

3.3 Veränderungsmomente im Lebensweg

A. Arten von Veränderungsmomenten (diskontinuierliche Entwicklungen / Entwicklungsbrüche) im Lebensweg von KMU der Beratungsbranche

Welche der nachfolgend aufgeführten Entwicklungen würden Sie als Veränderungsmomente im Lebensweg eines KMU der Beratungsbranche betrachten?

Krisen

1. Insolvenz ☐
2. Splittung ☐
3. Schrumpfung (-20%) ☐
4. Verlust eines großen Kunden ☐
5. Scheitern eines (großen) Projektes ☐
6. Stagnation ☐
7. Nachfolgeprobleme ☐
8. Übernahme ☐
9. Weitere:________________________________ ☐
10. ____ ☐
11. ____ ☐

Chancen

12. Expansion (+20%) ☐
13. neuer (Groß-)auftrag ☐
14. Internationalisierung ☐
15. neues Management- / Führungskonzept ☐
16. Innovation ☐
17. Weitere:________________________________ ☐
18. ____ ☐
19. ____ ☐

Allgemeine Änderungen / Umstrukturierungen

20. Fusion ☐
21. Personeller Wechsel in der Führung ☐
22. Verkauf des Unternehmens ☐
23. Weitere:_______________ ☐
24. _______________________ ☐

B. Ursachen für Veränderungsmomente

Welche der folgenden Faktoren können Ihrer Meinung nach Ursachen für Veränderungsmomente in Beratungsunternehmen (KMU) sein?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

Äußere Ursachen

	-2	-1	0	+1	+2
1. Marktentwicklungen	☐	☐	☐	☐	☐
2. Staat / Gesetze	☐	☐	☐	☐	☐
3. Konkurrenz	☐	☐	☐	☐	☐
4. Neue Entwicklungen (Innovationsdruck)	☐	☐	☐	☐	☐
5. Weitere:____________________	☐	☐	☐	☐	☐
6. ____________________	☐	☐	☐	☐	☐
7. ____________________	☐	☐	☐	☐	☐

Innerbetriebliche Ursachen

	-2	-1	0	+1	+2
8. Innovation	☐	☐	☐	☐	☐
9. ungeeigneter Führungsstil	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kommunikationsprobleme (ungeeignete Kommunikationsstrukturen u. Informationsflüsse)	☐	☐	☐	☐	☐
11. Veraltete Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐
12. mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung	☐	☐	☐	☐	☐
13. mangelnde Qualifikation der Führung	☐	☐	☐	☐	☐
14. mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐
15. Unternehmensnachfolge	☐	☐	☐	☐	☐
16. Stark hierarchische Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐
17. Weitere:____________________	☐	☐	☐	☐	☐
18. ____________________	☐	☐	☐	☐	☐
19. ____________________	☐	☐	☐	☐	☐

C. Zeitpunkt/-raum des Auftretens von Veränderungsmomenten

Wann (zu welchen Zeitpunkten oder in welchen Phasen) treten Veränderungsmomente (welcher Art) im Lebensweg von Beratungsunternehmen (KMU) auf?

D. Umgang mit Veränderungsmomenten

1) Wie wird zurzeit in Beratungsunternehmen (KMU) mit Veränderungsmomenten umgegangen?
(gibt es Vorsorge, werden Veränderungsmomente als Chance genutzt, etc.)

2) *Welche der folgenden Strategien / Methoden halten sie für den Umgang mit Veränderungsmomenten in Beratungsunternehmen (KMU) für geeignet?*

1. Projektmanagement als Führungskonzept ☐
2. „Projektorientiertes Unternehmen“ ☐
3. PM als Methode zur Behandlung von Veränderungsmomenten (z.B. eine Krise als Projekt) ☐
4. Risikomanagement ☐
5. Krisenmanagement ☐
6. Konfliktmanagement ☐
7. Wissensmanagement ☐
8. Vertragsmanagement ☐
9. Informations- und Berichtswesen ☐
10. Kreativitätstechniken ☐
11. Stakeholderanalyse ☐
12. Weitere:___________________________________ ☐
13. ____ ☐
14. ____ ☐
15. ____ ☐
16. ____ ☐

8 INNOVATIONEN

A. Innovationsarten

Welche Innovationsarten kommen in KMU der Beratungsbranche vor?

Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

	Innovationsart	0	1	2
Gegenstands-bereich	1. Technische Innovation			
	a. Produktinnovation			
	b. Prozessinnovation			
	2. Sozialinnovation,			
	3. kundenorientierte Innovation			
Aus-löser	4. demand pull			
	5. technology push			
Neuheits-grad	6. Basisinnovation			
	7. Verbesserungsinnovation			
	8. Scheininnovation			
Ver-ände-rungsum-	9. Inkrementalinnovation			
	10. Radikalinnovation			

B. Innovationsmethoden

1) *Welche Innovationsmethoden werden in KMU der Beratungsbranche genutzt?*
(Bitte bewerten Sie anhand der Skala)

Empirische Methoden	**0**	**1**	**2**
Explorative empirische Methoden			
1. Empirische Erfolgsproduktanalyse			
2. MDS (Multidimensionale Skalierung)			
3. Lead User-Ansatz			
4. Konsumentenworkshop			
5. Anwenderbeobachtung			
6. Analyse kognitiver Strukturen			
Konfirmatorische empirische Methoden			
8. Konzeptevaluation durch Konsumente			
9. Korrespondenzanalyse			
10. Conjoint-Analyse			
11. Simulierter Markttest			
Heuristische Methoden			
Gestaltende heuristische Methoden			
12. Diversifikationsmatrix			
13. Suchfeldmatrix			
14. Auffinden latenter Nachfrageprobleme			
Bewertende heuristische Methoden			
15. Checkliste Erfolgsprodukte			
16. Checkliste Suchfeldbewertung			
Hermeneutische Methoden			
Kreative Methoden			
17. Assoziative kreative Methoden (Brainstorming, Methode 635)			
18. Konfrontierende kreative Methoden (Synektik, imaginäres Brainstorming)			
Systematische Methoden			
19. Morphologische Matrix			
20. Problemlösungsbaum			
Weitere:			
21.			
22.			
23.			

2) *Welche (der oben genannten) Methoden halten Sie für KMU der Beratungsbranche besonders geeignet?*
   Bitte begründen Sie ihre Aussage.

C. Innovationszeitpunkte/-zeiträume im Lebensweg

Zu welchen Zeitpunkten finden Innovationen im Lebensweg eines KMU der Beratungsbranche statt?
(Art der Innovation, Zweck der Innovation bzw. Grund für die Innovation)

D. Innovationen und Veränderungsmomente

Stehen Innovationsvorhaben im Zusammenhang mit Veränderungsmomenten?
(können Veränderungsmomente Auslöser für Innovationen sein, bzw. führen Innovationen zu Veränderungsmomenten?)

E. Innovationsvoraussetzungen

1) Welche Arbeitsformen, Organisationsstrukturen und Führungsstile wirken sich positiv auf das „Innovationsklima" in einem KMU der Beratungsbranche aus?
(Bitte bewerten Sie anhand der Skala)

	-2	-1	0	+1	+2
1. Teamarbeit	☐	☐	☐	☐	☐
2. Projektorientiertes Arbeiten	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mitarbeiterförderung	☐	☐	☐	☐	☐
4. flache Hierarchien	☐	☐	☐	☐	☐
5. Führungsstil	☐	☐	☐	☐	☐
6. Managementkonzepte	☐	☐	☐	☐	☐
7. Anreizsysteme					
8. Weitere:________________________	☐	☐	☐	☐	☐
9. ______________________________	☐	☐	☐	☐	☐
10. ______________________________	☐	☐	☐	☐	☐

2) Welche Erfolgsfaktoren sind Voraussetzung für Innovationen in KMU der Beratungsbranche?
(Bitte bewerten Sie anhand der Skala)

<u>Innerbetriebliches Innovationsumfeld</u>

	-2	-1	0	+1	+2
1. Entrepreneurship (Verhalten der Führung)	☐	☐	☐	☐	☐
2. Personal	☐	☐	☐	☐	☐
3. effektive Kommunikation	☐	☐	☐	☐	☐
4. demokratische Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐
5. Marktorientierung	☐	☐	☐	☐	☐
6. ausreichende finanzielle Mittel	☐	☐	☐	☐	☐
7. Weitere:________________________	☐	☐	☐	☐	☐
8. ______________________________	☐	☐	☐	☐	☐
9. ______________________________	☐	☐	☐	☐	☐

externes Innovationsumfeld

1. Beratung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. finanzielle Förderung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. Weitere:_________________________ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. _________________________________ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

F. Förderung von Innovation

1) *Auf welche Weise werden Innovationen in KMU der Beratungsbranche gefördert? (z.B. gibt es Innovationsmanagement oder F&E-Beauftragte bzw. Abteilungen?*
   Spielen beispielsweise Wissensmanagement, lernende Organisation, Evaluationen oder Dokumentationsmanagement eine Rolle?)

2) *Wirkt sich Projektmanagement positiv auf die Entwicklung von Innovationen aus?*

3) *Wird Projektmanagement gezielt für Innovationsvorhaben genutzt?*

4) Strategien zur Förderung von Innovationen, Verbesserungsvorschläge

5. Projektmanagement

1) *Ist Projektmanagement ein geeignetes Führungskonzept für KMU der Beratungsbranche?*

2) *In welchem Ausmaß findet PM derzeit Anwendung in KMU der Beratungsbranche?*

3) *Welche PM-Methoden und Instrumente finden hauptsächlich Anwendung?*

4) *Zu welchen Zwecken wird PM in KMU der Beratungsbranche hauptsächlich genutzt?*

6. Allgemeine Vorschläge, Anmerkungen, Ergänzungen

Vielen Dank für Ihre Unterstützung !

Anhang II:
Interviewleitfaden für die Befragung der Unternehmen

Empirische Untersuchung zum Dissertationsprojekt:

„Gründungsprojekt und Lebensweg innovativer Dienstleistungsunternehmen“

Interviewleitfaden für die Unternehmensbefragung

Hinweis zum Datenschutz:

Alle Angabe werden streng vertraulich gehandhabt. Veröffentlichungen im Rahmen der Untersuchung werden keine Identifizierung des Unternehmens oder von Einzelpersonen gestatten.

Ansprechpartnerin:

Jenny Wiebusch
IPMI, Universität Bremen
Wilhelm Herbst Str. 12
28359 Bremen

Tel.: 0421 / 218 - 2668
Fax: 0421 / 218 - 2755
E-Mail: wiebusch@ipmi.de

Einführung in die Befragung

A. Einführung in die Inhalte des Forschungsprojektes

Im Rahmen dieser Befragung sollen folgende Aspekte erfasst werden:

- Lebenswegverläufe von Dienstleistungsunternehmen: hier speziell Beratungsunternehmen
- Veränderungsmomente im Lebensweg: welche gibt es und wie können sie positiv genutzt bzw. wie können sie vermieden werden, zu welchen Zeitpunkten im Lebensweg treten sie auf?
- Innovation nach Innen und Außen im Beratungsunternehmen: Innovationspotenziale, Nutzung der Potenziale, Förderung von Innovationen, Innovationsmethoden, Zeitpunkte etc.
- Anwendung von Projektmanagement zunächst im Gründungsprozess und später als Instrument zur Förderung und Durchführung von Innovationen und als Mittel für den Umgang mit Veränderungsmomenten

B. Allgemeine Erläuterungen zur Befragung

Der Fragebogen besteht aus offenen und geschlossenen Fragen. Die Auswahlmöglichkeiten einiger geschlossener Fragen sind mit Skalierungen versehen, die eine Gewichtung ermöglichen.

Insgesamt werden im Leitfaden 2 unterschiedliche Skalierungen verwendet:

- Zur Bewertung der **Bedeutung/Wichtigkeit**:
  - +2 = sehr große Bedeutung bzw. sehr wichtig
  - +1 = große Bedeutung bzw. wichtig
  - 0 = durchschnittliche Bedeutung
  - -1 = weniger/untergeordnete Bedeutung bzw. wenig wichtig
  - -2 = keine Bedeutung bzw. nicht wichtig
  - ? = kann ich nicht einschätzen

- Zur Bewertung der **Häufigkeit der Anwendung**
  - 2 = kommt häufig vor bzw. wird oft verwendet
  - 1 = kommt selten vor bzw. wird selten verwendet
  - 0 = kommt nicht vor bzw. wird nicht verwendet
  - ? = kann ich nicht einschätzen

2. Daten des befragten Unternehmens

1) Rechtsform

2) Zahl der Beschäftigten

3) Arbeitsgebiete

4) Organisationsform

5) Unternehmensalter

3. Lebenswegentwicklung

3.1 Allgemeine Lebenswegentwicklung

4) Wie sah der bisherige Lebensweg Ihres Unternehmens aus?
Bitte kennzeichnen Sie in folgender Tabelle welche Phasentypen ihr Unternehmen bislang durchlaufen hat und geben Sie die ungefähre Dauer der einzelnen Phasen an.

Phase / Unternehmen	I	II	III	IV	V	VI	VII	...
Beispielunternehmen:	*ST*	*WA*	*RF*	*WA*	*RF*	*WD*	*WA*	
	1 Jahr	*1 Jahr*	*6 Mon.*	*3 Mon.*	*4 Mon.*	*4 Mon.*	*2 Jahre*	
Ihr Unternehmen:								

Die einzelnen Phasentypen lassen sich wie folgt charakterisieren:

Startphase = ST.

Die Startphase beihaltet den Prozess der Unternehmensgründung mit Ideenfindung, Planung und Realisierung der Gründung, sie ist gekennzeichnet durch geringen Formalisierungsgrad, Markterschließung, kleine Kundengruppe, wenig Produkte.

Wachstumsphase = WA.

Die Wachstumsphase zeichnet sich aus durch steigende Organisationskomplexität, Ausweitung der „Produktpalette“, Nachfolge bzw. Verbesserungsinnovationen bestehender Produkte, Erschließung neuer Absatzmärkte, komplexe Führungsaufgabe, zunehmender Formalisierungsgrad, hohe Mitarbeitermotivation u. –zufriedenheit, wachsenden Kundenstamm, hohe Umsätze, Entwicklung unternehmerischer Eigendynamik, Gefahr finanzieller Probleme, da Wachstum Investitionen erfordern, die möglicherweise zu Überschuldung führen können.

Reifephase = RF.

Bisherige Produkte sind gereift, starke Marktstellung, breites Angebotsspektrum, komplexe Führungsaufgabe, hoher Formalisierungsgrad, Abnehmende Flexibilität der Mitarbeiter, gefestigter Kundenstamm, hoher Umsatz, stabile finanzielle Situation, Möglichkeiten zur Vergrößerung bestehender Geschäftseinheiten und des Anfangsgeschäftes sind ausgereizt deshalb Gefahr das Anpassung an Umfeldgegebenheiten u. neue Entwicklungen verpasst werden.

Wandlungsphase = WD.

Diese Phase beinhaltet die Auseinandersetzung mit Veränderungsmomenten (Krisen, Chancen etc.). Sie beginnt jeweils dann wenn ein Unternehmen vor der Verzweigung seiner Entwicklungsmöglichkeiten (Bifurkation) steht und beinhaltet das „Management der Veränderung“ im Unternehmen, wobei Veränderung hier sowohl im positiven Sinne (Innovation, starkes Wachstum) als auch im negativen Sinne (starker Umsatzrückgang, Unternehmenskrise) verstanden werden kann.

3.2 Gründungsprojekt

A. Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgründung

Welche der unten genannten Erfolgsfaktoren waren bei der Gründung Ihres Unternehmens besonders entscheidend?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

Endogene Erfolgsfaktoren:

	-2	-1	0	+1	+2	?
1. Gründerperson	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Gründungsidee	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gründungsmanagement, mit:						
3. Gründungsplanung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Marketing	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Controlling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Personalführung und Organisation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Finanzierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Weitere:____________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Exogene Erfolgsfaktoren:

	-2	-1	0	+1	+2	?
11. Standortfaktoren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Staat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Konkurrenz	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Weitere:____________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B. Risiken der Unternehmensgründung

Welche Risiken traten bei der Gründung Ihres Unternehmens auf?
Welche der genannten Faktoren waren besonders entscheidend?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

Unternehmensbezogene Risiken :

	-2	-1	0	+1	+2	**?**
1. Falsche Preiskalkulation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. unterschätzter Kapitalbedarf	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Weitere:_____________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Marktbezogene Risiken:

	-2	-1	0	+1	+2	**?**
7. Falscher Markteintrittszeitpunkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Marktvolumen überschätzt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. falscher Markt wird bedient	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Dauer der Markteinführung unterschätzt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Weitere:_____________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Umfeldbezogene Risiken:

	-2	-1	0	+1	+2	**?**
14. Konkurrentenreaktion falsch eingeschätzt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Lieferantenschwierigkeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Forderungsausfälle	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Weitere:_______________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. _____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. _____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

C. Einsatz des Projektmanagements in der Unternehmensgründung

1) *Haben Sie bei der Gründung Ihres Unternehmens zur Unterstützung des Gründungsprozesses auf Projektmanagement - Methoden zurückgegriffen?*

Ja ☐

Nein ☐

Wenn ja:

a. *Auf welche?*

b. *Hatte die Anwendung von Projektmanagement-Methoden einen positiven Einfluss auf die Durchführung Ihrer Gründung ?*

Bitte begründen Sie Ihre Aussage

Ja ☐

Nein ☐

Begründung:

2) *Halten Sie Projektmanagement als Unterstützungsinstrument für die Durchführung von Unternehmensgründungen generell für geeignet?*

Bitte begründen Sie Ihre Aussage

Ja ☐

Nein ☐

Begründung:

3) *Welche der folgenden Projektmanagement-Methoden / Instrumente halten Sie für besonders geeignet zur Planung und Begleitung von Unternehmensgründungen?*
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

	-2	-1	0	+1	+2	**?**
1. Zielfindung und -bewertung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Stakeholder-Analyse	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Meilensteine	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Projektstrukturplanung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ablauf- und Terminplanung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Einsatzmittelmanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kostenmanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Finanzmittelmanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Leistungsbewertung/Projektfortschritt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Projektsteuerung (Projekt-Controlling)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kreativitätstechniken	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Problemlösungsmethoden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Vertragsgestaltung / Vertragsmanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Risikomanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Änderungsmanagement	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Methoden für spezielle Kommunikationssituationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Weitere:________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. ________________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. ________________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

D. Weitere Unterstützungsmöglichkeiten

1) Welche Instrumente und Hilfen, neben den unter C 3) genannten Projektmanagement-Methoden, sind Ihrer Ansicht nach generell zur Unterstützung einer Unternehmensgründung geeignet?

____

____

____

____

____

2) *Welche Instrumente und Hilfen haben Ihnen während der Gründung Ihres Unternehmens besonders geholfen?*

3) *Was würden Sie heute, rückblickend anders machen?*

4) *Haben Sie weitere generelle Vorschläge zur Verbesserung der Gründungssituation?*

3.3 Veränderungsmomente im Lebensweg

A. Arten von Veränderungsmomenten (diskontinuierliche Entwicklungen / Entwicklungsbrüche) im Lebensweg von KMU der Beratungsbranche

Begriffsdefinition: Veränderungsmomente im Unternehmen können als Instabilitäten betrachtet werden, in denen das Unternehmen vor einer Teilung der Entwicklungsmöglichkeiten steht und sowohl die Chance zur Weiterentwicklung des Unternehmens als auch die Möglichkeit des Scheiterns besteht.
Veränderungsmomente sind dementsprechend Chancen, wie Internationalisierung und Innovation oder Krisen, wie Nachfolgeprobleme und Verlust eines bedeutenden Kunden.

Welche der nachfolgend aufgeführten Entwicklungen sind im Lebenswegverlauf Ihres Unternehmens bislang aufgetreten?
Bitte kennzeichnen Sie zusätzlich, in welchem Phasentyp die Entwicklung aufgetreten ist.

Krisen	Start	Wachstum	Reife	Wandlung	?	aufgetreten
1. Insolvenz	ST	WA	RF	WD	☐	☐
2. Splittung	ST	WA	RF	WD	☐	☐
3. Schrumpfung (-20% Umsatz)*	ST	WA	RF	WD	☐	☐
4. Verlust eines großen Kunden (-20% Umsatz)*	ST	WA	RF	WD	☐	☐
5. Scheitern eines (gr.) Projektes (-20% Umsatz)*	ST	WA	RF	WD	☐	☐
6. Stagnation (extern vom Markt kommend)	ST	WA	RF	WD	☐	☐
7. Nachfolgeprobleme	ST	WA	RF	WD	☐	☐
8. Übernahme durch Dritte	ST	WA	RF	WD	☐	☐
9. Absatzeinbruch	ST	WA	RF	WD	☐	☐
10. Fluktuation von Schlüsselpersonal	ST	WA	RF	WD	☐	☐
11. Liquiditätsengpass	ST	WA	RF	WD	☐	☐
12. Weitere:______________________________	ST	WA	RF	WD	☐	☐
13. ____________________________________	ST	WA	RF	WD	☐	☐

*Ab einer Umsatzschwankung von 20% im Unternehmen kann erfahrungsgemäss von signifikanten Veränder-ungen gesprochen werden, die im positiven Sinne ein Veränderungsmoment in Form einer Chance darstellen (z.B. 20% mehr Umsatz aufgrund eines Großauftrages), im negativen Sinne ein Veränderungsmoment in Form einer Krise (z.B. 20% Umsatzrückgang) bedeuten.

Chancen	Start	Wachstum	Reife	Wandlung	?	aufgetreten
14. Expansion (+20% Umsatz)*	ST	WA	RF	WD	☐	☐
15. neuer (Groß-)auftrag (+20% Umsatz)*	ST	WA	RF	WD	☐	☐
16. Internationalisierung	ST	WA	RF	WD	☐	☐
17. neues Management- / Führungskonzept	ST	WA	RF	WD	☐	☐
18. Innovation	ST	WA	RF	WD	☐	☐
19. Weitere:___________________________	ST	WA	RF	WD	☐	☐
20. _________________________________	ST	WA	RF	WD	☐	☐

Allgemeine Änderungen / Umstrukturierungen	Start	Wachstum	Reife	Wandlung	?	aufgetreten
21. Fusion	ST	WA	RF	WD	☐	☐
22. Personeller Wechsel in der Führung	ST	WA	RF	WD	☐	☐
23. Verkauf des Unternehmens	ST	WA	RF	WD	☐	☐
24. Weitere:__________________________	ST	WA	RF	WD	☐	☐
25. _________________________________	ST	WA	RF	WD	☐	☐

B. Ursachen für Veränderungsmomente

1) Welche der folgenden Faktoren sind Ihrer Meinung nach entscheidende Ursachen für Krisen in KMU der Beratungsbranche allgemein?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala und kennzeichnen Sie zusätzlich in dem grau hinterlegten Feld, welche dieser Ursachen in Ihrem Unternehmen zu Krisen geführt haben.

Äußere Krisenursachen	-2	-1	0	+1	+2	?	aufgetreten
1. Marktentwicklungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Staat / Gesetze	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Konkurrenz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Neue Entwicklungen (Innovationsdruck)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Weitere:_______________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Innerbetriebliche Krisenursachen

	-2	-1	0	+1	+2	?	aufgetreten
7. ungeeigneter Führungsstil	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kommunikationsprobleme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. veraltete Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplg.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. unzureichendes Controlling	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. fehlende Steuerungsinstrumente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. überhastete Expansion	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. unzureichende Nachfolgeregelung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. mangelnde Qualifikation der Führung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. stark hierarchische Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Weitere:________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. ______________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2) Welche der folgenden Faktoren sind Ihrer Meinung nach entscheidende Ursachen für Chancen in KMU der Beratungsbranche allgemein?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala und kennzeichnen Sie zusätzlich in dem grau hinterlegten Feld, welche dieser Ursachen in Ihrem Unternehmen zu Chancen geführt haben.

Äußere Ursachen für Chancen

	-2	-1	0	+1	+2	?	aufgetreten
1. Marktentwicklungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Staat / Gesetze	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Wettbewerbe/Awards	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Fördermittel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Konkurrenz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Neue Entwicklungen (Innovationsdruck)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Wirtschaftswachstum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Weitere:________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. ______________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Innerbetriebliche Ursachen für Chancen	-2	-1	0	+1	+2	?	aufgetreten
10. Innovation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Krise	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Patente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Einstellung von Schlüsselpersonal (hochqualifizierte Mitarbeiter)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Merger	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Netzwerke	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. IT-Systeme	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Expansion	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Mitarbeitermotivation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Unternehmensnachfolge	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. Weitere:_______________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. _______________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. _______________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

E. Umgang mit Veränderungsmomenten

1) *Wie wird in Ihrem Unternehmen zurzeit mit Veränderungsmomenten umgegangen? (gibt es Krisenvorsorge, werden Chancen systematisch identifiziert etc.)*

Umgang mit Krisen:

____

____

____

____

____

Umgang mit Chancen:

____

____

____

____

____

2) Welche der folgenden Strategien / Methoden halten Sie für den Umgang mit Veränderungsmomenten in KMU der Beratungsbranche generell für geeignet?

	geeignet	***?***
1. Projektmanagement als Führungskonzept	☐	☐
2. „Projektorientiertes Unternehmen“	☐	☐
3. PM als Methode zur Behandlung von Veränderungsmomenten (z.B. eine Krise als Projekt)	☐	☐
4. Risikomanagement	☐	☐
5. Krisenmanagement	☐	☐
6. Konfliktmanagement	☐	☐
7. Wissensmanagement	☐	☐
8. Vertragsmanagement	☐	☐
9. Informations- und Berichtswesen	☐	☐
10. Innovationsmanagement	☐	☐
11. Kreativitätstechniken	☐	☐
12. Stakeholderanalyse	☐	☐
13. Weitere:________________________________	☐	☐
14. ____	☐	☐
15. ____	☐	☐
16. ____	☐	☐
17. ____	☐	☐

4. Innovationen

A. Innovationsarten

Welche Innovationsarten kommen in Ihrem Unternehmen vor?

Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

	Innovationsart	0	1	2	?
Gegenstands-bereich	11. Technische Innovation				
	a. Produkt/Dienstleitungsinnovation				
	b. Prozessinnovation				
	12. Sozialinnovation,				
	13. kundenorientierte Innovation				
Aus-löser	14. demand pull				
	15. technology push				
Neuheits-grad	16. Basisinnovation				
	17. Verbesserungsinnovation				
	18. Scheininnovation				
Verän-derungs-umfang	19. Inkrementalinnovation				
	20. Radikalinnovation				

B. Innovationsmethoden (Methoden zur Ideenfindung)

1) Welche Innovationsmethoden werden in Ihrem Unternehmen genutzt?

2) *Welche der folgenden Methoden halten Sie für die Förderung von Innovationen in KMU der Beratungsbranche für geeignet?*
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

Empirische Methoden	**-2**	**-1**	**0**	**+1**	**+2**	**?**
Explorative empirische Methoden						
1. Empirische Erfolgsproduktanalyse						
2. MDS (Multidimensionale Skalierung)						
3. Lead User-Ansatz						
4. Konsumentenworkshop						
5. Anwenderbeobachtung						
6. Analyse kognitiver Strukturen						
Konfirmatorische empirische Methoden						
7. Konzeptevaluation durch Klienten						
8. Korrespondenzanalyse						
9. Conjoint-Analyse						
10. Simulierter Markttest						
Heuristische Methoden						
Gestaltende heuristische Methoden						
11. Diversifikationsmatrix						
12. Suchfeldmatrix						
13. Auffinden latenter Nachfrageprobleme						
Bewertende heuristische Methoden						
14. Checkliste Erfolgsprodukte						
15. Checkliste Suchfeldbewertung						
Hermeneutische Methoden						
Kreative Methoden						
16. Assoziative kreative Methoden (z.B. Brainstorming, Methode 635)						
17. Konfrontierende kreative Methoden (z.B. imaginäres Brainstorming)						
Systematische Methoden						
18. Morphologische Matrix						
19. Problemlösungsbaum						
Weitere						
20.						
21.						

C. Innovationszeitpunkte/-zeiträume im Lebensweg

Zu welchen Zeitpunkten haben in Ihrem Unternehmen welche Innovationen stattgefunden? Bitte geben Sie die Innovation an (z.B. Entwicklung eines neuen Geschäftsprozessmodells) und kennzeichnen Sie die Phase, in der die Innovation stattgefunden hat.

	Start	Wachstum	Reife	Wandlung	
Innovation	**ST**	**WA**	**RF**	**WD**	**?**

D. Innovationen und Veränderungsmomente

1) *Haben Innovationen im bisherigen Lebenswegverlauf Ihres Unternehmens zu Veränderungsmomenten geführt?*

Ja ☐

Nein ☐

Wenn ja :

Erklären Sie bitte den Zusammenhang:

____

____

____

____

____

2) *Haben Veränderungsmomente im bisherigen Lebenswegverlauf Ihres Unternehmens zu Innovationen geführt?*

Ja ☐

Nein ☐

Wenn ja :

Erklären Sie bitte den Zusammenhang:

____

____

____

____

E. Innovationsvoraussetzungen und Förderung von Innovationen

1) *Welche Arbeitsformen, Organisationsstrukturen und Führungsstile wirken sich Ihrer Meinung nach positiv auf das „Innovationsklima" im Unternehmen aus?*
Bitte bewerten Sie anhand der Skala.

	-2	-1	0	+1	+2	?
1. Teamarbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Projektorientiertes Arbeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Mitarbeiterförderung	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. flache Hierarchien	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Führungsstil	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Managementkonzepte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Anreizsysteme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Weitere:____________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. ____________	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. ____________	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2) *Welche Arbeitsformen, Organisationsstrukturen und Führungsstile sind in Ihrem Unternehmen vorherrschend?*

____

____

____

____

3) *Sind die Arbeitsformen, Organisationsstrukturen und Führungsstile in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach geeignet für die Förderung von Innovationen? Bitte begründen Sie Ihre Aussage.*

____

____

____

____

____

4) *Welche Erfolgsfaktoren sind Ihrer Meinung nach Voraussetzung für Innovationen in KMU der Beratungsbranche?*
Welche der genannten Faktoren halten Sie für besonders entscheidend?
Bitte bewerten Sie anhand der Skala und kennzeichnen Sie zusätzlich in dem grau hinterlegten Feld, welche dieser Faktoren in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

<u>Innerbetriebliches Innovationsumfeld</u>

	-2	-1	0	+1	+2	?	aufgetreten
1. Entrepreneurship (Verh. d. Führung)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. effektive Kommunikation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. demokratische Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Marktorientierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. ausreichende finanzielle Mittel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Weitere:______________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. ____________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

<u>externes Innovationsumfeld</u>

	-2	-1	0	+1	+2	?	aufgetreten
14. Beratung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. finanzielle Förderung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Weitere:_________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. ________________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. ________________________________	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5) *Wirkt sich Projektmanagement Ihrer Meinung nach positiv auf die Entwicklung von Innovationen aus?*

Ja ☐
Nein ☐

Wenn ja :
Bitte begründen Sie Ihre Aussage:

6) *Wird Projektmanagement in Ihrem Unternehmen gezielt für Innovationsvorhaben genutzt?*

7) *Haben Sie weitere Vorschläge zur Förderung von Innovationen im Unternehmen?*

5. Projektmanagement

1) *Ist Projektmanagement Ihrer Meinung nach ein geeignetes Führungskonzept für KMU der Beratungsbranche? Bitte begründen Sie Ihre Aussage*

2) *In welchem Ausmaß findet PM derzeit Anwendung in Ihrem Unternehmen?*

C. *Welche PM-Methoden und Instrumente finden in Ihrem Unternehmen hauptsächlich Anwendung?*

D. *Zu welchen Zwecken wird PM in Ihrem Unternehmen hauptsächlich genutzt?*

6. Allgemeine Vorschläge, Anmerkungen, Ergänzungen

Anhang III

Auswertung der Aussagen aus den Interviews

Auswertung der Experteninterviews: Verdichtung der Aussagen aus Untersuchungsstufe 1 und 2 sowie Ergebnissynthese beider Stufen

Inhaltsverzeichnis

1. Erläuterungen

Aussagenverdichtung (Spalte 2 und 3)

Auswertung der Fragen mit Antwortvorgaben (geschlossene Fragen):

- Die geschlossenen Fragen dienten in erste Linie dazu vorhandenes Wissen zu prüfen und ggf. hinsichtlich des Untersuchungsobjektes abzugrenzen und zu spezifizieren, nicht relevante Aspekte sollten ausgeschlossen werden.
- Aus diesem Grund werden grundsätzlich an erster Stelle die Aspekte, die von mindesten sechs der 8 Befragten je Stufe in den Rubriken „sehr große Bedeutung“ und „große Bedeutung“ genannt wurden, aufgeführt.
- Danach werden Einzelnennungen dargestellt, die nicht von der Mehrheit der Befragten genannt wurden aber trotzdem als relevant erachtet werden und dementsprechend für die weitere Verwendung im Rahmen der Arbeit nicht verloren gehen sollen.
- Abschließend werden zusätzliche Anmerkungen oder Erläuterungen aufgeführt

Auswertung der offenen Fragen

- Die offenen Fragen dienten der Sammlung unterschiedlicher Ideen, neuer Denkansätze, Lösungen und Erfahrungen.
- Bei der Auswertung dieser Fragen werden dementsprechend keine mehrheitlichen Nennungen vorausgesetzt sondern vielmehr alle genannten Aspekte protokolliert.

Ergebnissynthese (Spalte 4)

- Hier werden die verdichteten Aussagen aus Stufe I und II zusammengefasst
- In dieser Synthese werden bei der *Auswertung der geschlossenen Fragen* ausschließlich die Aspekte genannt die in beiden Untersuchungsstufen von mindesten 6 der jeweils 8 Befragten genannt wurden, Einzelnennungen werden hier nicht mehr aufgeführt
- Für die offenen Fragen gilt die oben angeführte Aussage
- Des weiteren werden auffällige Unterschiede zwischen Stufe I und II angemerkt (z.B. wenn nur von einer Untersuchungsstufe bestimmte Aspekte als wichtig wahrgenommen werden, von der anderen aber nicht)

2. Auswertung Untersuchungsbereich Unternehmensgründung

Fragenkomplex	Verdichtung Katalysatoren (Stufe I)	Verdichtung Praktiker (Stufe II)	Ergebnissynthese (aus Stufe I und II)
Phaseneinteilung Gründungs-prozess	• Die im Rahmen der Arbeit entwickelte Phaseneinteilung des Gründungsprojektes in die Phasen: Anstoß, Planung/Analyse und Realisierung ist realistisch. • Es existieren insgesamt viele Konzepte, die stärkere Untergliederungen und/oder andere Phasenbenennungen aufweisen • Phasen sind nicht immer ganz trennscharf <u>Ausnahme:</u> Ein Experte hält Phasenkonzepte generell für ungeeignet, da seiner Meinung nach der größte Teil der Aktivitäten parallel und nicht sequentiell ablaufen	• Modell mit 3 Phasen ist realistisch und entspricht den gemachten Erfahrungen im eigenen Gründungsprozess <u>Anmerkung</u>: Eine stärkere Unterteilung in mehr als 3 Phasen ist möglich.	Phaseneinteilung: 1. Anstoß 2. Analyse und Planung 3. Realisierung <u>Es gelten folgende Einschränkungen:</u> • Es gibt Aktivitäten, die nicht einer einzelnen Phase zuzuordnen sind, die parallel und nicht sequentielle ablaufen • Eine stärkere Unterteilung in mehr als 3 Phasen ist generell möglich
Besonderheiten von Gründungen im DL-Bereich	• Es ist weniger Kapital notwendig, da keine Güterproduktion, keine Warenlager, keine Maschinen benötigt werden. • Die Kapitalbeschaffung ist oftmals schwieriger, das DL-Gründungen weniger prestigeträchtig sind als technikorientierte Gründungen. Banken finanzieren oftmals aus Imagegründen lieber neue, interessante Techniken. (Beispiel: Die größere Anzahl von Unternehmen in einem Technologie- oder Gründerzentrum ist technikorientiert). • Gründungen von Beratungsunternehmen sind wissensintensive Gründungen, es ist in erster Linie hochqualifiziertes und akademische ausgebildetes Personal notwendig • Referenzen und Kontakte, sowie Erfahrungen spielen in Gründungen von Beratungsunternehmen eine noch größere Rolle als in anderen Gründungen („Ohne Netzwerke kein Erfolg.“)	• Es wird weniger Kapital benötigt • Das Kapital ist zum Teil schwieriger zu beschaffen (wg. Immaterialität der Leistungen, weniger Prestigeträchtig) • Produktdefinition /-beschreibung ist schwieriger (Produkt ist nicht greifbar) • Abgrenzung zur Konkurrenz ist schwieriger • Schwierigere Preiskalkulation • Starke Personenorientierung, Gründer und Produkt sind kaum trennbar, dementsprechend ist die Persönlichkeit des Gründers von großer Bedeutung • Stärkere Wissensintensität	• Geringerer Kapitalbedarf • Zum Teil schwierigere Kapitalbeschaffung • Es wird weniger Kapital benötigt • Starke Wissensintensität • Definition, Abgrenzung und Beschreibung der angebotenen Produkte ist schwieriger • Die Preiskalkulation ist schwieriger • Die Gründerpersönlichkeit spielt eine überaus wichtige Rolle (mehr noch als bei anderen Gründungen) • Kleineres Risiko (weniger Kapital wird gebunden) • Referenzen und Kontakte spielen eine hervorzuhebende Rolle

	• Eine Abgrenzung des Angebotes (Spezialisierung) ist erforderlich (Bei technikbasierten Gründungen ergibt sich die Spezialisierung aus der Technik) • Das Risiko ist kleiner (weniger finanzielle Verluste bei Scheitern der Gründung) • Schwierige Kalkulation, schwierige Darstellung im Businessplan, da Beratung kein greifbares Produkt ist. • Die Persönlichkeit des Gründers spielt eine noch größere Rolle als bei anderen Gründungen, da die Beratungsleistung untrennbar mit der Person des Gründers verknüpft ist (Der Gründer ist Bestandteil seiner angebotenen Leistung)		
Erfolgsfaktoren	• Gründerperson: Der Gründer „muss das Thema klar rüberbringen können“, „Die richtige Mischung machts“ (Persönlichkeit und Qualifikation), „Nasenfaktor“ (Der Gründer verkauft sich mit), „der Gründer und sein Produkt sind eine Einheit“ • Marketing • Gründungsplanung (sollte strukturiert und systematisch sein, ist außerdem „ein zyklischer Prozess der regelkreisartig abläuft“). • Gründungsberatung/-begleitung • Finanzierung • Markt • Kontakte/Netzwerk/Sparringspartner, Nähe zu ähnlichen Unternehmen • Familie • Controlling (ständige Kontrolle des Gründungsprozesses, Regelkreisprinzip) • <u>Eingeschränkt:</u> Geschäftsidee: Ein guter Gründer kann auch mit einer alten Idee sehr erfolgreich sein). • <u>Eingeschränkt:</u> Standortfaktoren: spielen in Bezug auf die Anbindung an einen Tech-	• Gründerperson • Gründungsplanung • Finanzierung • Familie • Marketing • Gründungsidee („muss sich verkaufen lassen“) • Markt • Organisation und Personal (im Sinne von Aufbau geeigneter Strukturen) • Controlling (regelmäßige Soll/Ist-Vergleiche) • Kontakte/Netzwerk <u>Einzelnennungen:</u> • Alleinstellungsmerkmale/Nische • Konkurrenz • Erfahrung • Strategische Ausrichtung • Standortfaktoren	• Gründerperson • Marketing • Gründungsplanung • Finanzierung • Markt • Erfahrung • Strategische Ausrichtung • Kontakte/Netzwerk • Familie • Controlling • Geschäftsidee (Einschränkung Stufe I: ein guter Gründer hat auch mit alter Idee Erfolg) <u>Nur Stufe I</u> • Gründungsberatung/-begleitung <u>Nur Stufe II</u> • Organisation und Personal (im Sinne von Aufbau nutzbarer Strukturen)

	nologie- oder Gründerpark eine Rolle, ansonsten sind Gründungen von Beratungsunternehmen nicht standortabhängig. • Eingeschränkt: Personalführung und Organisation (spielt nur dann eine wichtige Rolle, wenn die Gründung mit Personal erfolgt, nicht aber bei Kleinstunternehmen ohne Mitarbeiter) Einzelnennungen/Zusatzaspekte: • Geschäftsmodellbildung • Aufbau klarer Strukturen • Konkurrenz • Nähe zum Kunden • Zeitmanagement • Ausstattung mit IT		
Risiken	• Dauer der Markteinführungsphase unterschätzt • Falsche Preiskalkulation (die Preiskalkulation ist im Beratungsgeschäft besonders schwierig, da es sich um immaterielle Leistungen handelt) • Unterschätzter Kapitalbedarf • Forderungsausfälle (führen zu Liquiditätsproblemen können besonders in den Gründungsphasen zu einer existenziellen Krise führen, „In der Realisierungsphase der Gründung oft tödlich", insbesondere im DL-Geschäft sind Forderungszeiträume bis zu einem viertel Jahr keine Seltenheit→ dem DL-Produkt wird oftmals weniger Wertschätzung entgegengebracht, da es nicht greifbar ist) • Schlechte, ungenügende Planung und Vorbereitung Einzelnennungen • familiäre Probleme • Streit mit dem Partner	• Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt • Dauer der Markteinführungsphase unterschätzt • Forderungsausfälle (können bei jungen Unternehmen zu Liquiditätsengpässen führen) • Unterschätzter Kapitalbedarf • Falsche Preiskalkulation (zu hoch--> „Größenwahn", zu niedrig --> „unprofessioneller Laden") Einzelnennungen/Zusatzaspekte: • Marktvolumen überschätzt • Falscher Markt wird bedient (bei ungenügender/ zu wenig konkreter strategischer Ausrichtung) • Bürokratische Hürden verzögern Markteintritt, dadurch entstanden finanzielle Einbußen (Aussage gilt für Österreich) • Familiäre Probleme • Schwierigkeiten bei Verhandlungen mit Kapitalgebern	• Dauer der Markteinführungsphase unterschätzt • Forderungsausfälle (können zu Liquiditätsengpässen führen) • Unterschätzter Kapitalbedarf • Falsche Preiskalkulation Nur Stufe I • Schlechte Planung und Vorbereitung Nur Stufe II • Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt

	• Konkurrentenreaktion falsch eingeschätzt • Änderung gesetzlicher Bestimmungen • Marktvolumen überschätzt (übertriebenen Erwartungen) • Zeitraum bis zum Markteintritt unterschätzt • Falscher Markteintrittszeitpunkt	Generelle Anmerkung Durch erfahrene Gründer und sorgfältige Planung können Risiken vermieden werden.	
Einsatz von PM-Methoden	• Finanzmittelmanagement • Zielfindung und –bewertung (konkrete Ziele zu finden fällt vielen Gründern sehr schwer, dabei können Entscheidungshilfen von Nutzen sein, z.B. nach Kepner Tregoe --> Nutzwertanalyse) • Stakeholder- / Umfeldanalyse (sehr wichtig, denn vielfach wird nur der Markt betrachtet, nicht aber andere Einflussfaktoren) • Meilensteine (wichtiger Aspekt in Bezug auf die Zeitplanung) • Ablauf- und Terminplanung (geeignet ist beispielsweise ein Phasenplan mit Meilensteinen bei kleinen, wenig komplexen Gründungen, Balkenplan und Netzplan sind nur bei großen und komplexen Vorhaben notwendig) • Projektstrukturplanung (zur Strukturierung und Systematisierung des Vorhabens, schafft Überblick und kann als To-Do-Liste genutzt werden) • Projektsteuerung (im Sinne einer Regelkreisbetrachtung, Soll-Ist-Vergleiche, Änderungen, Umplanungen. Die gesamte Steuerungs- und Kontrollmethodik des PM wäre für Gründungen übertrieben). • Risikoanalyse und Risikokontrolle und -beobachtung (Risikomanagementbegriff ist für Unternehmensgründungen zu weit gefasst). • Kreativitätstechniken	• Ablauf- und Terminplanung • Kostenmanagement (im Sinne von Kostenplanung und Kostenkontrolle) • Risikomanagement • PSP • Kontrolle und Steuerung von Finanzen • Meilensteine (Anmerkung: für kleinere Vorhaben reicht oftmals ein Meilensteinplan aus) • Zielfindung und –bewertung (besonders wichtig um festzustellen „Wo wollen wir hin, wie sieht der Weg aus?“) • Kontrolle und Steuerung (Regelkreisorientiert, angepasst) • Umfeld-/ Stakeholderanalyse • Einsatzmittel planen und kontrollieren • Vertragsgestaltung (mit Hilfe eines Profis!) Einzelnennungen/Zusatzaspekte: • Leistungsbewertung und Projektfortschritt • Änderungsmanagement • Methoden für spezielle Kommunikationssituationen • Kreativitätstechniken • Problemlösungsmethoden Generell: Einsatz von PM-Methoden erfolgte, bis auf eine Ausnahme bei jeder Gründung. Dieser PM-Einsatz erfolgte allerdings in einigen Fäl-	• Ablauf- und Terminplanung • Finanzmittelmanagement (im Sinne von Kontrolle und Steuerung der Finanzen) • Zielfindung und –bewertung • PSP • Projektsteuerung (im Sinne von regelkreisorientierte Kontrolle und Steuerung) • Umfeld und Stakeholder • Meilensteine • Risikomanagement • Kostenkontrolle Nur Stufe I • Kreativitätstechniken Nur Stufe II • Vertragsgestaltung (mit Hilfe eines Profis!) Generell: PM-Methoden sind geeignete Instrumente zur Planung und Durchführung von Unternehmensgründungen Methoden an die Erfordernisse einer Gründung anpassen!

	• Kosten (Kontrolle- und Steuerung) Einzelnennungen/Zusatzaspekte: • Leistungsbewertung und Projektfortschritt • Problemlösungsmethoden • Einsatzmittelmanagement (Planung und Steuerung, --> in Beratung sind zunächst wenig Einsatzmittel zu koordinieren, nur den Gründer selbst, ggf. Personal, Büro und Büroausstattung). • Methoden für spezielle Kommunikationssituationen (besonders Berater müssen mit verschiedenen Kommunikationssituationen umgehen können). • Vertragsgestaltung (sollte von einem Fachmann übernommen werden) Generelle Anmerkung: „Nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen“. Die Methodik muss auf Gründungen angepasst sein, praktikabel und einfach anwendbar sein. PM ist ein geeignetes Unterstützungsinstrument für Existenzgründungen	len eher unbewusst oder zufällig und nicht geplant. Insgesamt hält die Mehrzahl der Befragten PM-Methoden-Einsatz in der Gründung für sinnvoll. Wichtig ist die Anpassung der Methoden an Gründungsvorhaben und die selektive Methodennutzung	

Weitere Unterstützungsmöglichkeiten	• Marketing • Produktgestaltung • Clevere Finanzierung (z.B. Kunden oder Konkurrenten „mit ins Boot holen“--> vgl. SAP) • Prozessgestaltung • Qualitätsmanagement (DL-Produkte so gestalten, dass sie bestimmten Qualitätsmaßstäben gerecht werden) • QFD (Kundenwünsche in Geschäftsmodellierung einbeziehen) • Ideenmanagement (Auswahl und Priorisierung von Ideen, z.B. Ideensammlung per Metaplan und dann Auswahl einer Idee) • Gründung in einem Technologie- oder Gründerpark (bietet viele und kostengünstige Unterstützungsmöglichkeiten in der Startphase, insbesondere Beratungsunternehmen können hier von vielfältigen Kontakten profitieren und ein Netzwerk aufbauen) • Netzwerke und Kontakte (zu/mit Universitäten, ehemaligen Kommilitonen, anderen Beratungsunternehmen etc.) • Mitarbeit in Verbänden, ehrenamtliche Tätigkeiten (schafft Kontakte) • Beratung und Coaching in Anspruch nehmen (durch vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten bei z.B. BMWI, BIA, BRIDGE etc. oder Kapitalgeber--> im Gegenzug kann der Kapitalgeber z.B. Firmenanteile erhalten, bei Beratung sollte auf die branchenbezogene Berufserfahrung des Beraters geachtet werden). • Lesen (Fachliteratur, Zeitungen, Internet) • Langfristige strategische Planung betreiben und das Tagesgeschäft von vornher-	• Beratung in Anspruch nehmen • Technologieparks • Netzwerke/Kontakte (zu Universitäten, Hochschulen, anderen Gründern, Verbänden etc.) • Mentoren • Wettbewerbe • Marketing	• Marketing • Produktgestaltung • Clevere Finanzierung Prozessgestaltung • Qualitätsmanagement • QFD • Ideenmanagement • Gründung innerhalb eines Technologie- oder Gründerparks • Netzwerke und Kontakte • Verbandsarbeit • Beratungsangebote nutzen • Fachliteratur lesen • Langfristige, strategische Planung betreiben • Gesamtwirtschaftlich. Aufbau einen „Gründerkultur“ • Wettbewerbe • Mentoren

	ein systematisch und professionell betreiben. • Gesamtwirtschaftlich wäre Bürokratieabbau und die Etablierung einer „Gründerkultur“ wünschenswert		

Tabelle 1: Auswertung des Untersuchungsbereiches „Unternehmensgründung“

3. Auswertung Untersuchungsbereich Lebensweg und Veränderungsmomente

Fragenkomplex	Katalysatoren (Stufe I)	Praktiker (Stufe II)	Ergebnissynthese (aus Stufe I und II)
		Allgemeine Lebenswegentwicklung	
Allgemeine Lebensphasen eines KMU der Beratungsbranche	• Start, Wachstum, Reife Wandlung • Hinweis: es gibt keine festgelegte Reihenfolge, es kann Wiederholungen, Rücksprünge, Überspringen von Phasen geben • Hinweis: Das Modell ist allgemein, nicht beratungsspezifisch.	• Start, Wachstum, Reife Wandlung • Hinweis: es gibt keine festgelegte Reihenfolge, es kann Wiederholungen, Rücksprünge, Überspringen von Phasen geben • Anmerkung der Verfasserin: Es können keine Aussagen zur generellen Reihenfolge und Zeitdauer der einzelnen Phasen gemacht werden, da sowohl Phasenreihenfolge als auch zeitliche Dauer bei allen Befragten sehr unterschiedlich waren. Eine Ausnahme bildet hier die Gründungsphase, sie steht grundsätzlich an erster Stelle und dauert durchschnittlich 1 Jahr.	• Start, Wachstum, Reife Wandlung • Es gibt keinen festgelegten Phasenablauf, Rücksprünge, Wiederholungen, Überspringen von Phasen ist möglich • Die Dauer der einzelnen Phasen variiert und kann nicht konkret zugeordnet werden (Ausnahmen: Gründungsphase, durchschnittliche Dauer: 1Jahr) → Es gibt nicht das „Lebenswegmodell“ kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Lebenswegverläufe.
Formalisierungsgrad, Organisations-struktur, Führungsaufgabe und Produktpalette in späteren Lebensphasen eines KMU der Beratungsbranche	Generell gilt: Kennzeichnend für KMU, insbesondere für Beratung sind flache Organisationsstrukturen, geringer Formalisierungsgrad und ein persönliches Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern (oftmals gleiches Qualifikationsniveau)→ dies gilt umso mehr je kleiner das Unternehmen ist. • Weiterhin ist Teamarbeit in Projektteams in der Beratung vorherrschend, somit ist also eine flache Organisationsstruktur gegeben. • Der Formalisierungsgrad nimmt nur dann zu, wenn das Unternehmen wächst (Sonderfälle/Ausnahme bilden die bewusst als Kleinstunternehmen geführten Beratungsunternehmen) • Die Produktpalette sollte speziell bleiben	• Vorherrschend sind flache Hierarchien, • Projektarbeit, • Teamarbeit, • wenig Strukturen • kleine Produktpalette • wenig Formalisierungsgrad • die Führungsaufgaben ist sehr komplex, da der Gründer/Geschäftführer/Inhaber sich um „Alles“(von Verwaltung über Steuererklärung, Personal, Marketing etc. kümmern muss)	• flache Organisationsstruktur (flache Hierarchien, oftmals gar kein konkrete Struktur vorhanden) • geringer Formalisierungsgrad • kleine Produktpalette • komplexe Führungsaufgabe (im Sinne von „alles selber machen“)

	und kann nur in einem bestimmten Rahmen breiter werden • Die <u>Führungsaufgabe</u> ist komplex allerdings auf andere Weise als in einem Großunternehmen. IM KMU kümmert sich die Unternehmensleistung um alle Aspekte des Unternehmens, nicht nur um bestimmte Bereiche. • Führungsaufgabe und Unternehmensstruktur sind in KMU der Beratungsbranche oftmals sehr stark auf den Gründer ausgerichtet, der Gründer („Chef") ist die Schlüsselperson. • Strukturen ändern sich kaum im Sinne von Zunahme an Strukturen als vielmehr im Sinne von Veränderungen und Anpassungen von Strukturen (zumindest sollten sie das, in der Praxis ist das nur leider oft nicht der Fall) <u>Anmerkungen:</u> • Wichtig sind offene und flexible Strukturen • Große Problems in der Praxis bei Beratungs-KMU, insbesondere bei sehr kleinen sind komplett fehlende Strukturen.		
Veränderungsmomente im Lebensweg			
Arten von Veränderungsmomenten	<u>Krisen:</u> • Splittung (z.B. durch Uneinigkeit der Partner), kann unter Umständen auch positiv sein, ist in erster Linie aber immer ein einschneidendes eher negatives Ereignis (Anmerkung: Splittung kommt in der Beratung häufig vor, aufgrund auseinanderdriftenden Orientierungen, familiären Ansprüchen etc.) • Verlust eines großen Kunden (ist dann eine Krise, wenn das U. in erster Linie von diesem Kunden abhängig ist) • Schrumpfung (ist nur eine Krise, wenn sie	<u>Anmerkung zur Auswertung</u>: An dieser Stelle wurden sämtliche in den befragten Unternehmen aufgetretene Veränderungsmomente, unabhängig von der Häufigkeit ihrer Nennung aufgeführt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass ein Unternehmen im Laufe seines Lebensweges jede Art von Veränderungsmoment durchläuft. <u>Krisen:</u> • Stagnation (Wachstumsphase, Reifephase) • Scheitern eines großen Projektes (Wachs-	<u>Krisen:</u> • Stagnation • Scheitern eines großen Projektes • Absatzeinbruch • Liquiditätsengpass • Schrumpfung • Verlust eines großen Kunden Absatzeinbruch • Fluktuation von Schlüsselpersonal • Splittung • Zu schnelle Expansion • Nachfolgeprobleme

<table>
<tr>
<td></td>
<td>nicht bewusst herbeigeführt wurde und mindesten 20% des Umsatzes betrifft)
• Scheitern eines großen Projektes (Krise hinsichtlich Umsatz (-20%) und Krise hinsichtlich des Rufs).
• Nachfolgeprobleme /Anmerkung: in KMU gibt es vielfach Unternehmer, die nicht loslassen können, „Alleinherrscher“. Diesen fällt es oft schwer rechtzeitig Nachwuchs aufzubauen, zudem ist ein „alleinherrschender Unternehmer“ für viele Nachwuchskräfte kein Anreiz und wirkt motivationshemmend).
• Stagnation (vom Markt kommend) ist nur dann eine Krise, wenn Sie zu Stagnation im Unternehmen führt.

<u>Einzelnennungen:</u>
• Stagnation (vom Markt kommend) ist nur dann eine Krise, wenn Sie zu Stagnation im Unternehmen
• Übernahme (kann auch positiv sein)
• Zu schnelle Expansion→ Liquiditätsprobleme
• Verlust von Schlüsselpersonal (Kunden können wegbrechen→ im Beratungsgeschäft spielt die Person eine wichtige Rolle)
• Rechtsstreitigkeit
• Unfall
• Wegfall (externer) Projektpartner, z.B. aufgrund von Insolvenz

<u>Chancen:</u>
• Expansion (+20%)
• Neuer Großauftrag (+20%)
• Internationalisierung (Anmerkung: muss gut vorbereitet sein, kann auch in eine Kri-</td>
<td>tumsphase, Wandlungsphase)
• Absatzeinbruch (Wachstumsphase)
• Liquiditätsengpass (Startphase, Wachstumsphase, Wandlungsphase)
• Schrumpfung (Reifephase, Wandlungsphase)
• Verlust eines großen Kunden (Wachstumsphase, Reifephase)
• Absatzeinbruch (Wandlungsphase)
• Fluktuation von Schlüsselpersonal (Wachstumsphase)
• Splittung (Wachstumsphase)
• Zu schnelle Expansion (Wachstumsphase)

<u>Chancen:</u>
• Expansion (Wachstumsphase)
• Neues Management- /Führungskonzept (Wachstumsphase, Wandlungsphase)
• Neuer Großauftrag (Wachstumsphase)
• Innovation (Wachstumsphase, Wandlungsphase)
• Neue Kunden (Wachstumsphase)
• Neue Organisationsstruktur (Projektorientierte Organisation→ (Wandlungsphase)
• Internationalisierung (Wachstumsphase)
• Aufbau eines neuen Unternehmenszweiges)

<u>Anmerkung:</u>
Wichtig ist es für das Unternehmen eine Struktur zu schaffen, die es möglich macht Krisen rechtzeitig zu erkennen (z.B. einmal monatliche Geschäftsführersitzungen, festgelegte Kommunikationsstruktur)

→Bestimmte Arten von Veränderungsmomenten können nach Auswertung der Zuordnung</td>
<td><u>Chancen:</u>
• Expansion
• Neues Management- /Führungskonzept
• Innovation (Wachstumsphase, Wandlungsphase)
• Neue Kunden (Wachstumsphase)
• Neue Organisationsstruktur (Projektorientierte Organisation→ (Wandlungsphase)
• Internationalisierung (Wachstumsphase)
• Aufbau eines neuen Unternehmenszweiges)
• Neuer Großauftrag</td>
</tr>
</table>

	se führen, wenn z.B. Mitarbeiter nicht mitziehen weil sie z.B. nicht im Ausland arbeiten wollen) • Innovation (neue Ideen, neue Produkte) sowohl intern als auch für den Kunde • Neues Management-/ Führungskonzept Einzelnennungen • Neues Schlüsselpersonal • Networking (schafft neue Ideen und Aufträge→ allerdings nicht direkt ein Veränderungsmoment eher eine Ursache) • Krise (als Chance für Veränderungen) Allgemeine Änderungen • Fusion • Verkauf • Personeller Wechsel in der Führung (kann positiv und negativ sein)	der tatsächlich im Unternehmen aufgetretnen Veränderungsmomente zu den Lebensweg-phasen nicht eindeutig einzelnen Lebensweg-phasen zugeordnet werden. Allerdings lassen sich dennoch einige Veränderungsmomente bestimmten Phasen eher zuordnen als andere. Diese Zuordnung erfolgt in Zeile 10 auf Basis einer Einschätzung der Befragten.	
Ursachen für Veränderungs-momente (Einschätzung)	Krisenursachen • Marktentwicklungen (negative) • Ungeeigneter Führungsstil/ Managementfehler/mangelnde Qualifikation der Führung(fehlende Führungskompetenz) (kommt in KMU häufig vor → der Geschäftsführer kann nicht abgeben/delegieren, das Tagesgeschäft frisst ihn auf, strategische Planung und langfristige Entwicklung des Unternehmens werden vernachlässigt) • Mangelnde Finanz- und Liquiditätsplanung • Innovationsdruck (Konkurrenz hat neue Entwicklungen, das eig. Unternehmen muss mitziehen) • Innovation (wenn z.B. ein neues Produkt scheitert)	Krisenursachen • Marktentwicklungen • Neue Entwicklungen (Innovationsdruck) • Konkurrenz • Mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung • Unzureichendes Controlling • Überhastete Expansion • Ungeeigneter Führungsstil • Kommunikationsprobleme (mangelnde Kommunikationsstrukturen, zu wenig Kommunikation) • Fehlende Steuerungsinstrumente (das Tagesgeschäft verhindert oftmals wesentliche Controlling- und Steuerungsaufgaben, damit hängt auch eine mangelhafte langfristige, strategische Planung zusammen) • Ungeeignete Strukturen (stark hierar-	Krisenursachen • Marktentwicklungen • Ungeeigneter Führungsstil • Mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung • Neue Entwicklungen (Innovationsdruck) • Konkurrenz • Unzureichendes Controlling • Überhastete Expansion • Kommunikationsprobleme • Ungeeignete Strukturen Nur Stufe I • Innovation

	• Konkurrenz • Kommunikationsprobleme (auch Schwächen bzgl. Informationsflüssen) • Mangelnde Flexibilität der Organisation (→ungeeignete Strukturen→ einhergehend oftmals mit hierarchischen/veralteten, fehlenden Strukturen) <u>Einzelnennungen</u> • Unternehmensnachfolge (eher Veränderungsmoment(• Mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter • Abwanderung von Schlüsselpersonal (Beratung ist personengebunden, wenn jemand geht nimmt er Kunden mit)→ VM • Angebot eines „Bauchladens" (Beratungsangebot ist nicht fokussiert und abgegrenzt→ kein Kerngeschäft, das wirkt unglaubwürdig, „niemand kann alles") • Unzufriedenen Mitarbeiter • Schlechtes PM • Falsche Analysemethoden (z.B. Betrachtung des Marktes aber keine Umfeldbetrachtung) • Einsparungen an falscher Stelle • Streit in der Geschäftsleitung • Unzureichende Stakeholderanalyse <u>Ursachen für Chancen</u> • Innovation (Anmerkung: sowohl ständige Erneuerung und Anpassung als auch Produktentwicklung) • Flexibilität und Offenheit (Anpassungsfähigkeit an und Reaktionsfähigkeit auf Änderungen der Umwelt) • Marktentwicklungen (z.B. größere Marktanteile möglich)	chisch, fehlende Strukturen, veraltete Strukturen) <u>Einzelnennungen</u> • Mangelnde Qualifikation der Führung (hängt zusammen mit ungeeignetem Führungsstil) • Unzureichende Nachfolgeregelung • Mangelnde Qualifikation der MA • Uneinigkeit zwischen den Geschäftspartnern <u>Ursachen für Chancen</u> • Marktentwicklungen • neue Entwicklungen (Innovationsdruck) • Konkurrenz • Innovation • Expansion • Unternehmensnachfolge • Einstellung von Schlüsselpersonal • Netzwerke • Mitarbeitermotivation („Ohne motivierte MA geht gar nichts") <u>Einzelnennungen</u> • Wirtschaftswachstum • IT-Systeme • Krise • Merger • Internationalisierung • Geeignete Organisation und Kommunikationsstrukturen • Strategische Planung • Präsenz in der Fachwelt (Tagungen, Kongresse, Verbandsarbeit, Veröffentlichungen) • Weiterentwicklung des Unternehmens	<u>Nur Stufe II</u> • Fehlende Steuerungsinstrumente • Unzureichendes Controlling <u>Ursachen für Chancen</u> • Innovation • Expansion • Marktentwicklungen <u>Nur Stufe I</u> • Flexibilität und Offenheit <u>Nur Stufe II</u> • Neue Entwicklungen (Innovationsdruck) • Konkurrenz • Unternehmensnachfolge • Einstellung von Schlüsselpersonal • Netzwerke/Kontakte Mitarbeitermotivation

	Einzelnennungen • Netzwerke und Kontakte • Neue Organisationskonzepte (sofern die Alten ungeeignet waren) • Persönlichkeit der Führung • Gute Planungs- und Steuerungsmethodik • Guter Name • Motiviertes Personal • Strategische Ausrichtung • Professionalität • Nutzung angemessener Methoden (Marktbeobachtung, Mitarbeiterführung) • Zeit für die MA um neue Ideen zu entwickeln • Corporate Identity Anmerkung: Viele der genannten Aspekte stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander (z.B. auf neue Entwicklungen kann nur reagiert werden, wenn Marktbeobachtungen auch stattgefunden haben)	• Offenheit und Flexibilität Von diesen genannten Ursachen für Veränderungsmomente sind folgende in den befragten Unternehmen tatsächlich aufgetreten: Aufgetretene Krisenursachen • Marktentwicklungen (z.B. führte zum Verlust von Großkunden, Einbruch des Beratermarktes 2003) • Neue Entwicklungen (Innovationsdruck) • Konkurrenz • Uneinigkeit zwischen den Geschäftspartnern • Mangelnde Qualifikation von Mitarbeitern • Das Tagesgeschäft (Beispiel: führt zu Vernachlässigung der Unternehmensentwicklung) • Innovationsdruck • Mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung • Fehlende Steuerungsinstrumente • Überhastete Expansion • Mangelhafte Finanz- und Liquiditätsplanung • Ungenügendes Planung • Fehlende Strukturen • Mangelhaftes Controlling Aufgetretene Ursachen für Chancen • Neue Entwicklungen (Innovationsdruck von außen) • Marktentwicklungen • Konkurrenz • Wirtschaftswachstum • Innovation	

		• Krise • Einstellung von Schlüsselpersonal • Netzwerke und Kontakte • IT-Systeme • Expansion • Mitarbeitermotivation • Durchsetzungsfähigkeit/Zähigkeit	
Zeitpunkte des Auftretens von Veränderungs-momenten im Lebensweg	Generell: Zuordnung ist insgesamt schwierig, Veränderungsmomente können zu jedem Zeitpunkt im Lebensweg auftreten, einige können aber bestimmten Phasen bevorzugt zugeordnet werden. Startphase: Krisen: • Die Möglichkeit des Abbruchs ist in der Startphase am häufigsten (weil z.B. die I-dee scheitert, der Gründer falsche Vorstellungen hatte o.Ä.). • Splittung erfolgt häufig in der Startphase (Teilbereich Realisierung) weil an dieser Stelle plötzlich verschiedene Meinungen über das Fortführen des Unternehmens auftauchen. Chancen: • Gründung mit neuer Idee und gute Einführung am Markt (Expansion) Wachstumsphase • Patentstreitigkeiten in der Wachstumsphase (allerdings trifft das für Beratung kaum zu) • Zu schnelle Expansion führt zu Liquiditätsproblemen • Fehlende Anpassung der Strukturen an	Generell: Zuordnung ist nicht eindeutig möglich, allerdings ist das Auftreten bestimmter Veränderungsmomente in bestimmten Phasen wahrscheinlicher als in anderen. Startphase: Krisen: • Liquiditätsengpässe (z.B. wg. Forderungsausfällen, ungenügender Kapitalbedarfsplanung etc.) • Die vollständige Aufgabe der Geschäftsidee bzw. des Geschäftes ist in den Startphase häufiger als in anderen Phasen • Die Trennung von Geschäftspartnern erfolgt ebenfalls überdurchschnittlich oft in den Startphasen Chancen: • Auffinden einer Nische und Umsetzung einer neuen Idee Wachstumsphase Krisen • Zu schnelle Expansion führt zu Liquiditätsproblemen • Wachstum beinhaltet ein stärker werdendes Tagesgeschäft, dieses wiederum verdrängt oftmals alle Bemühungen für die Unternehmensentwicklung (strategische	Generell: Die Zuordnung ist nicht eindeutig möglich. Grundsätzlich kann jeder Veränderungsmoment in jeder Phase auftreten. Allerdings können einige Veränderungsmomente bevorzugt bestimmten Phasen zugeordnet werden: Startphase: Krisen: • Liquiditätsengpässe • Splittung • Geschäftsaufgabe • Die Trennung von Geschäftspartnern Chancen: • Erfolgreiche Umsetzung einer Idee am Markt (Expansionschancen) Wachstumsphase Krisen • Liquiditätsprobleme durch zu schnelle Expansion • fehlende Anpassung von Strukturen Chancen: • Expansion • Internationalisierung Reifephase Krisen

	das Wachstum schafft Probleme (beispielsweise Größenzunahme: neue Kommunikationsstrukturen und eine andere Organisation der Zusammenarbeit werden wichtig). Chancen: • Sinnvolle Expansion Reifephase • Splittung oder Ausscheiden eines Partners (oftmals treten in dieser Phase Unstimmigkeiten über die zukünftige Strategie auf). • Stagnation oder Schrumpfung, sofern kein neues Produkt entwickelt wird wenn das alte am Ende seines Lebenszyklus angelangt ist. • Zu starre und zu träge gewordenen Strukturen können aufgrund unzureichender Anpassungsfähigkeit an Änderungen zu Stagnation des Unternehmens führen. • Einzelnennung: Nachfolgeprobleme Chancen: • Umsetzung einer erforderlichen Produktinnovation (bei erfolgreicher Markteinführung) Wandlungsphase • In der Wandlungsphase muss grundsätzlich eine Neu- oder Umorientierung des Unternehmens erfolgen. •	Planung, Anpassung von Unternehmensstrukturen etc., so dass es in dieser Phase häufig plötzlichen und unerwarteten Einbrüchen kommen kann) Chancen: • Expansion (in geeignetem Rahmen) • Internationalisierung Reifephase • Uneinigkeit der Geschäftspartner über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens führen zu Trennungen (Splittung) • Es müssen neue Produkte als Nachfolger für die Alten entwickelt, da sonst Absatzeinbruche zu erwarten sind die zu Schrumpfung und Stagnation führen können. • Das Unternehmen muss Anpassungsfähig und flexibel bleiben um den Erfordernissen des Umfeldes gerecht zu werden. Ansonsten droht Stagnation Chancen: • Innovation Wandlungsphase • Neue Strukturen • Ggf. neue Führung • Neues Konzept	• Splittung • Schrumpfung • Stagnation Chancen: • Innovation Wandlungsphase • Neuorientierung
Derzeitige Umgang mit Veränderungsmomenten	• Einige Wenige arbeiten mit systematischen Früherkennungsmaßnahmen, strategischer Ausrichtung und haben konkrete „Notfallpläne“ und definierte Abläufe für das Eintreten eines Veränderungsmomen-	Insgesamt gibt es kaum strukturierte im Unternehmen verankerte Vorgehensweisen: Einzelne verwenden: Krisen	Insgesamt gibt es in KMU der Beratungsbranche bislang bis auf wenige Ausnahmen keine konkreten Strukturen und Systematiken für den Umgang mit Veränderungsmomenten.

	tes. • Die meisten KMU der Beratungsbranche haben so etwas nicht (je kleiner das Unternehmen desto weniger sind solche Maßnahmen vorhanden)	• Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche • Team-Besprechungen • Schulungen • Konfliktlösungsmethoden • Methoden des Risikomanagement • Geschäftführertreffen • PO • Früherkennungssystem • Marktbeobachtung Chancen • Internetrecherchen • Kontakte (Verbände, Kongresse etc.) • Marktbeobachtung • PO	
Geeignete Strategien für den Umgang mit Veränderungsmomenten	• Risikomanagement (im geeigneten Maße, angepasst auf die Erfordernisse von KMU→ besser Risikokontrolle und –steuerung) • Projektorientiertes Unternehmen, PM als Führungskonzept • Krise als Projekt • Kommunikation und Information (geeignete Kommunikationsstrukturen im Unternehmen schaffen, bei Krisen rechtzeitig informieren und kommunizieren) • Langfristige strategische Planung (z.B. Szenariotechnik→ jeder MA entwirft rotierend einmal ein Szenario, Früherkennung) Einzelnennungen: • Kooperationsmanagement • Frühzeitig Berater, Banken, Kapitalgeber hinzuziehen • Innovationsmanagement • Krisenmanagement • Netzwerke • Mitarbeiter motivieren und einbinden	• PM als Führungskonzept / PO • PM als Instrument zur Behandlung von Veränderungsmomenten (Krise oder Innovation als Projekt) • Risikomanagement • Wissensmanagement • Strategische Planung • Mitarbeiter motivieren („Bei der Stange halten") • Früherkennung Einzelnennungen: • Innovationsmanagement • Strategische Planung • Mitarbeiter motivieren („Bei der Stange halten") • Kreativität und Bauchgefühl • Krisenmanagement • Konfliktmanagement • Vertragsmanagement • Informations- und Berichtswesen • Kreativitätstechniken	• Risikomanagement • PO • Krise als Projekt, Innovation als Projekt • Kommunikation und Information • Langfristige strategische Planung Achtung: Methoden anpassen! Nur Stufe II • Risikomanagement • Wissensmanagement • Mitarbeiter motivieren

	• Regelmäßige Reviews • Marktbeobachtung • Soft-Skills sind extrem wichtig • Bauchgefühl • Stakeholderanalysen • Fachzeitschriften lesen • Messen und Kongresse besuchen • Engagement in Verbänden, Berufsvereinigungen etc. Anmerkung: Die Methodennutzung ist abhängig von der Größe, grundsätzlich sollten alle Methoden immer an die Situation angepasst werden (Unternehmensgröße etc.)	• Stakeholderanalysen (im Rahmen regelmäßiger Marktbeobachtung) (im geeigneten Maße, angepasst auf die Erfordernisse von KMU→ besser Risikokontrolle und –steuerung) • Wissensmanagement • Flexible Strukturen und geregelte Abläufe (geeignete Aufbau- und • Kreativität und Bauchgefühl • Aufbau von Früherkennungssystemen Anmerkung: Methoden müssen an KMU angepasst werden und können nicht im vollen Umfang genutzt werden.	

Tabelle 2: Auswertung des Untersuchungsbereiches „Lebensweg und Veränderungsmomente“

4. Auswertung Untersuchungsbereich Innovation

Fragenkomplex	Katalysatoren (Stufe I)	Praktiker (Stufe II)	Ergebnissynthese (aus Stufe I und II)
Innovationsarten	Allgemeine Vorbemerkung: Die Begriffabgrenzung „Innovation ist im Dienstleistungsfall etwas problematisch, Insgesamt gibt es in der Beratung eher Neuerungen im Sinne von Verbesserungen. Meistens finden Neukombinationen von bereits bekanntem Wissen statt. Technische Aspekte haben keine Bedeutung. Wichtig sind: • Produkt- bzw. Prozessinnovationen (im Sinne von Neuerungen und Verbesserungen von Dienstleistungsprodukten und Prozessen, eine Trennung zwischen Produkt- und Prozess ist im DL-Sektor schwierig, teilweise ist der Prozess das Produkt) • Es gibt mehr kundenorientierte als interne Innovationen • Verbesserungsinnovationen finden oft statt, Basisinnovationen sind die Ausnahme • Eher Inkremental-Innovationen als Radikalinnovationen • Innovation ist im Beratungsbereich im Normalfall eine subjektive Innovation und keine objektive Innovation • Teilweise kommen Scheininnovationen vor (Beispiel: Value Engineering war vorher Wertanalyse) • Demand pull und technology push halten sich die Waage (technology ist hier nicht im Sinne von Technik zu verstehen! (Achtung beachten: uncertainty map nach	• Produktinnovationen (Dienstleistungsproduktinnovationen) • Prozessinnovationen • --> Anmerkung: Produkt- und Prozessinnovationen sind im Beratungsgeschäft schwierig zu trennen, da beispielsweise ein neues DL-Produkt auch eine Prozessgestaltung sein kann • kundenorientierte Innovationen • Verbesserungsinnovationen (ansetzen an vorhandenen Produkten und Weiterentwicklung von diesen) • Inkrementalinnovationen • Demand pull und technology push (Technologie darf hier nicht verstanden werden als Technik!) treten ungefähr gleichhäufig auf Einzelnennungen: • Scheininnovationen • Sozialinnovationen Anmerkungen: • Insgesamt wird von einem subjektiven Innovationsbegriff ausgegangen • Basisinnovationen und Radikalinnovationen gibt es im Beratungsgeschäft kaum. • Innovationen richten sich grundsätzlich eher an den Kunden, interne Innovationen gibt es selten.	Im Beratungsgeschäft spielen folgende Innovationsarten eine Rolle: • Produktinnovationen und Prozessinnovationen (sind im Beratungsbereich nur schwer trennbar) • Kundenorientierte Innovationen (Interne Innovationen kommen auch vor sind aber seltener als die kundenorientierten Innovationen • Verbesserungsinnovationen (bestehende Produkte werden weiterentwickelt--> Basisinnovationen kommen kaum vor) • Inkrementalinnovationen (Innovationen mit radikalem Charakter gibt es im Beratungsgeschäft kaum) • Scheininnovationen kommen vor (--> Anmerkung der Autorin: das geben nicht alle befragten Unternehmen zu!) • Demand pull und technology push treten ungefähr gleichhäufig auf

<table>
<tr><td></td><td>Schumpeter)</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Methoden der Ideenfindung (Innovations-methoden)</td><td><u>Methoden (zur Zeit genutzte)</u>
• Brainstorming
• Mind Mapping
• Morphologischer Kasten
• Problemlösungsbaum
• (insgesamt eher assoziative kreative Methoden)

<u>Einzelnennungen</u>
• Lead-User-Ansatz
• Konzeptevaluation durch Klienten (erfolgt eher informell, ohne geplante Methodik, z.B. bei Antrags- Auftragsbesprechungen mit dem Kunden)
• Konsumentenworkshop (eher Kundenworkshop, informell und nicht als Methode geplant, z.B. bei Projektbesprechungen)
• Entscheidungsfindung nach Kepner Tregoe (Nutzwertanalyse)
• Portfoliobetrachtungen

<u>Allgemeine Anmerkung:</u>
Im Beratungsgeschäft sind wegen des stark beanspruchenden Tagesgeschäfts solche Methoden sinnvoll, die ohne viel Aufwand betrieben werden können.
Grundsätzlich funktioniert Innovation nur über Personen (der Mensch steht im Mittelpunkt“), Motivation ist eine Grundvoraussetzung für Innovation
Die anzuwendenden Methoden müssen an die Erfordernisse des Beratungsgeschäftes angepasst sein (eine Beobachtung von Konsumenten, wie z.B. im Einzelhandel ist für das Beratungsgeschäft nicht möglich).</td><td><u>Methoden (zur Zeit genutzte):</u>

• Orientierung am Kunden
• Benchmarkingansätze
• Ideenzirkel
• Morphologie
• Brainstorming
• Marktbeobachtung
• Kontakte
• Gespräche führen
• Lesen
• Internetrecherche
• Konkurrenz beobachten
• Jeder MA ist rotierend verantwortlich dafür einmal ein neues Produkt zu entwickeln
• Initiierung von Innovationsprojekten (internes Projekt), in denen jeder MA sich zu einem eingegrenzten Thema ein Produkt überlegt und die Markteinführung plant.
• Vergabe von Diplomarbeiten
• Ideenaustausch
• Ein Unternehmen mit Produktentwicklungsabteilung (Ideen werden kundengetrieben gesammelt, aus der Sammlung werden dann Ideen generiert)</td><td>• Brainstorming
• Morphologischer Kasten

--> insgesamt eher „weiche Vorgehensweisen“

<u>Nur Stufe I</u>
• Mind Mapping
• Problemlösungsbaum

<u>Nur Stufe II</u>
• Ideenzirkel
• Marktbeobachtung

<u>Keine Methoden aber sinnvoll</u>:
• Orientierung am Kunden
• Kontakte
• Gespräche führen
• Lesen
• Internetrecherche
• Konkurrenz beobachten
• Jeder MA ist rotierend verantwortlich dafür einmal ein neues Produkt zu entwickeln
• Initiierung von Innovationsprojekten (internes Projekt), in denen jeder MA sich zu einem eingegrenzten Thema ein Produkt überlegt und die Markteinführung plant.
• Vergabe von Diplomarbeiten
• Ideenaustausch
• Ein Unternehmen mit Produktentwicklungsabteilung (Ideen werden kundengetrieben gesammelt, aus der Sammlung werden dann Ideen generiert)</td></tr>
</table>

			<u>Anmerkung:</u> Einfach anwendbare, wenig zeitaufwendige Methoden sind notwendig, die Methoden müssen an das Beratungsgeschäft angepasst werden. In der Beratung sind auch solche Vorgehensweisen zu betrachten, die nicht ausschließlich methodisch gestützt sind, wie Fachliteratur lesen, Internetrecherche etc.
Besonders geeignete Methoden, wichtige Aspekte	• Siehe oben (Innovationsmethoden): ○ Brainstorming ○ Mind Mapping ○ Morphologischer Kasten ○ Problemlösungsbaum ○ (insgesamt eher assoziative kreative Methoden) • Ideenbuch (Kladde) führen • Flipchart, Metaplan • Wissen und Informationen managen <u>Keine Methoden aber durchaus nutzbar sind:</u> • Lesen, Gespräche, Internetrecherchen • Kontakte, Netzwerke • Kongresse, Messen • Mitarbeiter verpflichten einen Aspekt aus dem eigenen Arbeitsbereich weiterzuentwickeln • Wissenschaftliche Erkenntnisse in DL-Produkte umsetzen <u>(Aspekte der Umfeldgestaltung):</u> • Mitarbeitern Freiräume einräumen • Geeignetes Umfeld schaffen („Innovationsklima“) • Flexible und offene Strukturen schaffen • Sinnvolle und angemessene Information	• Workshops allgemein, z.B. auch Konsumentenworkshop der hier zu verstehen ist als ein Workshop mit dem Kunden, bei dem beispielsweise ein Konzept oder ein Angebot diskutiert wird. • Konzeptevaluation durch Klienten (z.B. neue Ideen durch Änderungswünsche, Fragen des Kunden zu einem Antrag) • Assoziative, kreative Methoden (z.B. Brainstorming) • Systematiken, wie Problemlösungsbaum und Morphologie • Suchfeld eingrenzen (z.B. mit Checkliste Suchfeldbewertung) • <u>Keine Methoden, aber wichtig</u>: • Literatur, Messen, Kongresse, Internet, Kooperationen, Diskussionen, Verbände, ehrenamtliche Tätigkeiten, Netzwerke • Markt beobachten • Mitarbeiter verpflichten für Produktentwicklung • Freiräume schaffen <u>Einzelnennungen:</u> • Anwenderbeobachtung (im Sinne einer Marktbeobachtung) • Checklisten (allgemein)	• Assoziative, kreative Methoden (z.B. Brainstorming) • Systematiken (Morphologie/Problemlösungsbaum) • Suchfeld eingrenzen (z.B. mit Checkliste Suchfeldbewertung) • <u>Keine Methoden, aber wichtig</u>: Literatur, Messen, Kongresse, Internet, Kooperationen, Diskussionen, Verbände, ehrenamtliche Tätigkeiten, Netzwerke • Markt beobachten <u>Umfeldgestaltung:</u> • Mitarbeiter verpflichten zur Produktentwicklung • Den Mitarbeitern dafür Freiräume einräumen • Mitarbeiter motivieren <u>Nur Stufe I</u> • Flipchart / Metaplan • Wissenschaftliche Erkenntnisse in DL-Produkte umsetzen • Innovatives Klima schaffen • Information und Kommunikation

	und Kommunikation • Der Mensch ist entscheidend und steht stets vor der Methode (motivierte Mitarbeiter sind wichtig) • Ideensuche muss stets eingegrenzt werden • Markt beobachten	• Ideenzirkel • Ideen von Kunden sammeln / Kundenwünsche protokollieren • Mind Maps • Ältere Projekte, ältere Angebote auswerten Anmerkung: Generell müssen diese Methoden auf Beratungsgeschäft und die Unternehmensgröße angepasst werden (Machbarkeit)	Nur Stufe II • Workshops • Konzeptevaluation durch Klienten (z.B. neue Ideen durch Änderungswünsche, Fragen des Kunden zu einem Antrag)
Innovations-zeitpunkte	Generell immer! Es sollte ständig an der Unternehmensentwicklung gearbeitet werden (KVP) • In der Wachstumsphase müssen intern Innovationen in Form von Anpassungen an das Wachstum durchgeführt werden • In der Reifephase sind Produktinnovationen erforderlich • In der Wandlungsphase müssen Innovationen bezüglich einer Neuorientierung oder Umstrukturierung des Unternehmens erfolgen	Präsentationskonzepte (Startphase), Softwaretools (interne Innovation--> Aufbau der eigenen Infrastruktur--> Wachstumsphase), Tätigkeitsfelder (Neuproduktentwicklung: Reifephase), Anpassung der eigenen Organisationsstruktur (interne Innovation--> Wachstumsphase) BPR für KMU (Startphase--> Gründungsidee), Erweiterung des Produktangebotes (Wachstumsphase), PM-Modell (als Führungskonzept für KMU--> Wandlungsphase), PC-gestütztes Planungsinstrument (Wandlungsphase) Weiterentwicklung von Schulungskonzepten, sowie Entwicklung zusätzlicher Schulungskonzepte (neue Produkte als Ablösung der Alten in der Reifephase), Aufbau einer (allerdings wenig funktionierenden--> „jeder macht sein Ding“) Unternehmensstruktur (Wachstumsphase), Neuaufbau des Unternehmens in der Wandlungsphase Computergestützte Multiprojektumgebung (interne „Innovation“--> Wachstumsphase), Erweiterung verschiedener Schulungskonzepte (Reifephase))	Grundsätzlich können sowohl interne als auch Innovationen für den Kunden in jeder Phase stattfinden, jedoch lassen sich für einige Phasen bestimmte Innovationsaktivitäten empfehlen: (Startphase: Die Gründung an sich bildet für den Gründer eine subjektive Innovation) Wachstumsphase: Grundsätzlich sollte bei Wachstum darauf geachtet werden rechtzeitig das Unternehmen (Organisation und Strukturen) an das Wachstum anzupassen--> positive Erfahrungen wurden hier mit der projektorientierten Organisation gemacht) Reifephase: Spätestens in der Reifephase ist die Entwicklung neuer Produkte oder von Produktverbesserungen erforderlich, so dass früh genug Nachfolger für die alten Produkte vorhanden sind. Wandlungsphase: Die Wandlungsphase beinhaltet immer eine Neuorientierung oder Umstrukturierung, also einen neuen Entwicklungsweg eines Unternehmens.

		Komplette Neuorientierung des Unternehmens inklusive Einführung der PO („interne Innovation“--> Wandlungsphase)--> sinnvolle wäre eine Anpassung der Unternehmensstrukturen bereits in der Wachstumsphase gewesen, Entwicklung neuer Beratungsangebote, z.B. BPR einschließlich Neueinstellung eines Experten für dieses Thema (Reifephase) Anpassung an die durch das Wachstum bedingten Änderungen (--> Anpassung der Unternehmensorganisation--> Wachstumsphase) ständige Neuentwicklung von Produktdiversifikationen und Verbesserungen (in allen Phasen, spätestens aber in der Reifephase) Ein Unternehmen ohne Innovationen Komplette Neuorientierung und Konsolidierung in der Wandlungsphase, Anmerkung: besser wäre rechtzeitige Produktentwicklung in der Reifphase gewesen, grundsätzlich sollte Wachstum immer eine Anpassung der Unternehmensstrukturen zur Folge haben.	
Innovation und Veränderungsmomente	„Krise als Chance“ → Innovation als Weg aus der Krise oder Innovation als Auslöser von Veränderungsmomenten (positiv z.B. durch Wachstumsschub, negativ durch gescheiterte Innovation)	Innovation und Veränderungsmoment hängen zusammen, sowohl mit der Innovation als Auslöser des Veränderungsmomentes als auch andersherum (Beispiele: Veränderungsmoment „Splittung“ erfordert Innovation in Form einer Umstrukturierung; Veränderungsmoment „fast Insolvenz“ erfordert neue Produkte und neue Strukturen, also Innovation nach Innen und Außen, Neue Produkte führen zu Veränderungsmoment „starkes Wachstum“, Verlust eines Kunden erfordert neue Produkte,…)	Innovationen können Veränderungsmomente auslösen. Veränderungsmomente können Innovationen erfordern.

Innovations-voraussetzungen in KMU der Bera-tungs-branche	• Projektorientiertes Arbeiten (Teamarbeit und Flexibilität • Motiviertes Personal • Mitarbeiterförderung • Geeigneter Führungsstil (→ wichtig: geeignete Führungspersönlichkeit) • Freiräume für die Mitarbeiter schaffen • Informationen und Wissen managen und weitergeben • Geeignete Kommunikation Einzelnennungen • Anreizsysteme • Mitarbeiterbefragungen • Vertrauen seitens der Mitarbeiter • Systematik, die von den Mitarbeitern verstanden wird	• Projektorientiertes Arbeiten • Mitarbeiterförderung (im Sinne von Mitarbeiter motivieren) • Führungsstil (hier spielt auch die Persönlichkeit des Führenden eine große Rolle) • Flache Hierarchien • Teamarbeit • Einzelnennungen • Anreizsysteme • Kommunikation • Managementkonzepte • Langfristige Planung • Vorhandensein grundlegender Strukturen (ggf. projektorientierte Strukturen) • Projektorientiertes Unternehmen • Strategische Ausrichtung • Lob und Anerkennung • Freiräume für die Mitarbeiter • Übernahme von Verantwortung (seitens der MA) • Beteiligungen (der MA) am Unternehmen (als eine Art Anreizsystem) Davon sind in den Unternehmen tatsächlich vorhanden: • Arbeit in Projekten (projektorientiertes Arbeiten) • Teamarbeit • Projektorientiertes Unternehmen (1 Fall etabliert, ein Fall bei der Einführung) • Flache Hierarchien • Mitarbeiterförderung • Unternehmen Insgesamt: Vorhandene Voraussetzungen	• Projektorientiertes Arbeiten • Mitarbeiterförderung • Mitarbeitermotivation • Führungsstil Nur Stufe I • Freiräume für die MA schaffen • Informationen und Wissen managen • Geeignete Kommunikation Nur Stufe II • Flache Hierarchien • Teamarbeit

<table>
<tr><td></td><td></td><td>(insbesondere solche die Organisationsform und Strukturen betreffen werden als geeignet bezeichnet. In einigen Fällen sind noch Verbesserungen und Anpassungen wünschenswert)</td><td></td></tr>
<tr><td>Erfolgsfaktoren</td><td>• Entrepreneurship (sowohl beim Unternehmer als auch beim Personal, wichtig ist ein fördernder Unternehmer)
• Personal (geeignetes)
• Marktorientierung
• Effektive Kommunikation (unzureichende Kommunikationsstrukturen sind ein Hauptgrund für Probleme
• Ausreichend finanzielle Mittel
• Systematische Verankerung im Unternehmen

<u>Einzelnennungen</u>
• Nähe zum Know How (Innovationsmethoden beherrschen, Kontakte zu Know How-Trägern halten)
• IT-Systeme
• Netzwerke
• Ideenzirkel</td><td>• Entrepreneurship(Einstellung von Personal und Führung ist wichtig)
• Effektive Kommunikation
• Personal (muss motiviert sein)
• Marktorientierung
• Ausreichend Finanzielle Mittel
• Projektmanagement („Ohne PM keine Innovationen“)
• Im U. verankern

<u>Einzelnennungen</u>
• Finanzielle Förderung
• Projektorientierte Organisation
• Strategische Planung
• Aktuelle Informationen
• Freie Entfaltungsmöglichkeiten für das Personal
• Keine Hierarchien

<u>Davon im Unternehmen auch vorhanden:</u>
<u>Bei der Mehrheit der Befragten:</u>
• Entrepreneurship
• Effektive Kommunikation
• Personal (muss motiviert sein)
• Marktorientierung
• Finanzielle Mittel
<u>In Einzelfällen:</u>
• Projektorientierte Organisation
• Strategische Planung
• Aktuelle Informationen</td><td>• Entrepreneurship
• Effektive Kommunikation
• Personal
• Marktorientierung
• Finanzielle Mittel
• Innovation im Unternehmen verankern

<u>Nur Stufe II</u>
• Projektmanagement („Ohne PM keine Innovationen“)</td></tr>
</table>

		• Freie Entfaltungsmöglichkeiten für das Personal • Keine Hierarchien • Methodisches Wissen • Schnelle Reaktionszeiten • Systematik	
Auswirkung von Projekt-management auf Innovations-vorhaben im Unternehmen	Insgesamt: positiver Einfluss von PM auf Innovation • Positive Auswirkung von Projektmanagement auf Innovationsvorhaben • Notwendige Voraussetzung für Erfolg • PM hat positive Auswirkungen auf das Innovationklima • „PM als Führungskonzept schafft Innovationskultur“ • PM-Methoden liefern die notwendigen Instrumente für die Durchführung von Innovationsvorhaben	Insgesamt: PM hat positive Auswirkungen auf den Innovationserfolg und wirkt innovationsfördernd. Bei der Mehrheit der Befragten: • Systemisches und strukturiertes Vorgehen des PM ist Voraussetzung für Innovationserfolge • PM ist flexibel, im Mittelpunkt steht Teamarbeit, das wirkt innovationsfördernd Einzelfall: • PM nicht zu wichtig nehmen (ein befragtes Unternehmen)	PM hat als Führungskonzept positive Auswirkungen auf das Innovationsklima und die PM-Methodik ermöglicht erfolgreiche Durchführung von Innovationsvorhaben
Nutzung von PM	• Gezielter PM-Einsatz für Durchführung von Projekten beim Kunden	• PM wir bis auf eine Ausnahme von allen Unternehmen zur Durchführung von Innovationsvorhaben genutzt (wobei in erste Linie Innovationsvorhaben beim Kunden und nicht Unternehmensintern durchgeführt werden)	In erster Linie Nutzung von PM als Instrumentarium zur Projektdurchführung von Kundenaufträgen
Innovations-förderung	In KMU der Beratungsbranche gibt es bis auf wenige Ausnahmen kaum bewusste Strukturen für Innovationen. Das Tagesgeschäft dominiert.	PM, Teamarbeit, Offenheit, regelmäßige Treffen der GL, Motivation, Interesse, PO, Information, Wissen Forderung nach positiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Beratung, Unterstützung, Ermutigung)	Insgesamt sind kaum einheitlich Strukturen zur Innovationsförderung in KMU der Beratungsbranche verankert.

Tabelle 3: Auswertung des Untersuchungsbereiches „Innovation“

Untersuchungsbereich Projektmanagement

Fragenkomplex	Katalysatoren (Stufe I)	Praktiker (Stufe II)	Ergebnissynthese (aus Stufe I und II)
Projekt-management als Führungskonzept	Projektmanagement ist generell ein geeignetes Führungskonzept für das Beratungsgeschäft, da in der Beratung fast ausschließlich projektorientiert gearbeitet wird. Es ist zudem sehr flexibel.	Beratung läuft in erster Linie in Beratungsprojekten, dementsprechend ist Projektmanagement als Führungskonzept sinnvoll	PM ist für Beratung ein geeignetes Führungskonzept
Ausmaß der PM-Anwendung	In erster Linie wird PM als Planungs- und Steuerungsmethodik für die Planung und Durchführung von Kundenprojekten genutzt. Nur in seltenen Fällen kommt es als Organisationskonzept (PO) zum Einsatz	In erster Linie für Planungs- und Steuerungsaufgaben zur Projektdurchführung beim Kunden, in zwei Fällen übergreifendes Konzept in Form von Projektorientierter Organisation (projektorientierten Unternehmen)	Nutzung als Instrumentarium zur Planung und Kontrolle von Projekten, zur Zeit kaum Nutzung als Führungskonzept, obwohl es als geeignet angesehen wird
Welche PM-Methoden werden genutzt	In erster Linie die Planungs- und Steuerungsmethodik, welche dieser Methoden genutzt werden ist projektabhängig	Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente	Nutzung von Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumenten
Zweck der PM-Anwendung	Planung und Durchführung von Aufträgen	Planung, Steuerung von Kundenaufträgen	Planung, Steuerung, Kontrolle von Kundenprojekten

Tabelle 4: Auswertung des Untersuchungsbereiches „Projektmanagement“